

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



**UM OLHAR SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DA INSPEÇÃO-
GERAL DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIA - PERCEÇÕES SOBRE O CONTEXTO E
OS SEUS ATORES**

Rafaela Lopes Belo

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Área de Especialidade em Administração Educacional

Relatório de Estágio Orientado pela Professora Doutora

Estela Mafalda Inês Elias Fernandes da Costa

2016

Agradecimentos

Este relatório é um culminar de um longo percurso de desenvolvimento e evolução, tanto pessoal, como profissional. Para a sua concretização, várias foram as pessoas que me apoiaram, resta-me agradecer:

Aos meus pais, ao meu irmão, à minha madrinha e à melhor família, pelo amor incondicional e pelas palavras de motivação. Obrigada por toda a confiança que, desde sempre, depositaram em mim e por fazerem de mim a pessoa que sou hoje.

Ao Rocha, pela compreensão, pelo companheirismo, pelo amor, pelo apoio e pela paciência. Obrigada por estares sempre ao meu lado.

Às melhores amigas, à minha Rafaela, à minha Sofia, à minha Tânia e à minha Joana, pela amizade, pelo apoio e pelo carinho que me transmitem diariamente. Obrigada por serem o meu porto de abrigo. À minha Selene, pelas palavras sábias, pelos conselhos e pelas aprendizagens que construímos juntas. Às amigas da faculdade, pelos momentos únicos. Obrigada Chicão! Obrigada Cátia! Agradeço ainda à minha colega de estágio, Ana Filipa Gonçalves, pelo acompanhamento e apoio diários e pela amizade!

À minha orientadora, Professora Doutora Estela Costa, pelas palavras, pelos conselhos, pela motivação. Obrigada por ter sempre acreditado em mim!

À Inspeção-Geral de Educação e Ciência, na pessoa do Senhor Inspetor-Geral Luís Capela, pela oportunidade de estagiar neste serviço, pela receptividade, pelo acompanhamento diário. Em especial, à Dra. L, ao Dr. H e ao Dr. J., obrigada pelo carinho, pela simpatia, pela disponibilidade e pela transmissão de conhecimentos e competências profissionais tão enriquecedoras para o meu percurso.

A todos, do fundo do coração, obrigada!

Resumo

O presente relatório foi realizado no âmbito do meu estágio curricular na Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), tendo em vista a conclusão do ciclo de estudos conducente ao grau de Mestre em Ciências da Educação, com especialização na área de Administração Educacional. O relatório contém uma caracterização da IGEC, bem como a descrição e reflexão sobre as atividades realizadas ao longo dos oito meses de estágio, no âmbito do Programa de Avaliação Externa das Escolas e do Programa da Atividade Internacional.

Também consta do relatório, um projeto de investigação que assenta numa metaanálise de sete relatórios de estágio de mestrandas do Instituto de Educação que, desde 2012, estagiaram na Inspeção-Geral de Educação e Ciência. O projeto tem como principal objetivo estudar as análises realizadas pelas estagiárias sobre a cultura da organização e os papéis desempenhados pelos seus gestores.

Metodologicamente, a investigação insere-se num estudo naturalista qualitativo, baseando-se em análise documental. O estudo permitiu evidenciar perceções convergentes sobre a cultura da IGEC, de natureza burocrática, própria das organizações públicas, mas que incorpora espaços de autonomia e flexibilidade dos seus membros se manifestarem, o que está em consonância com a natureza variada, fragmentada e complexa das tarefas e funções dos gestores da organização.

Palavras-Chave: IGEC, Organizações Públicas, Cultura Organizacional, Papéis dos Gestores

Abstract

The present work was developed during my internship at the Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), in order to finish my master degree in Educational Sciences with specialization in Educational Administration. This report comprises a characterization of ISEG, as well as a description and a reflection regarding the activities developed during the 8 months of the internship, in spite of the Programa de Avaliação Externa das Escolas e do Programa da Atividade Internacional.

Also in this report, there is a research project that is based on a meta-analysis of seven internship reports of the Instituto da Educação. These reports were done by interns of Inspeção-Geral da Educação e Ciência since 2012. The project aims to study the analysis performed by trainees on the culture of the organization and the roles played by their managers.

The methodology of this research considers a naturalist-qualitative study, based on documental analysis. This study allowed to highlight converging perceptions about the culture of IGEC, the bureaucratic nature that characterizes this type of public organizations, the autonomy and flexibility that is given to its members, which is in line with the diverse, fragmented and complex nature of the task and functions of the organization's managers. Finally, interpersonal and informal aspects were also emphasized through the analysis conducted during this report.

Keywords: IGEC, Public organization, Organizational culture, managers' role

Índice

Agradecimentos	2
Resumo.....	3
Abstract	4
Introdução.....	7
Capítulo I – Caraterização da Instituição de Estágio	9
1.1 História	9
1.2 Missão, Atribuições e Estrutura Organizacional	11
1.3 Instrumentos de Gestão.....	14
1.4 Atividades Desenvolvidas pela IGEC	15
1.4.1 Atividades Sistemáticas	15
Capítulo II – Projeto de Investigação.....	18
2.1 Enquadramento Teórico.....	18
2.1.1 Cultura Organizacional	18
2.1.2 Papéis/Funções do Gestor	23
2.2 Metodologia	27
2.2.1 Elaboração da problemática e campo de estudo.....	27
2.2.2 Enquadramento metodológico	28
2.3 Resultados	32
2.3.1. Sobre a cultura organizacional da IGEC.....	32
2.3.2. Sobre o trabalho do gestor no contexto da administração central	35
2.4 Síntese Conclusiva	40
Capítulo III – Descrição/Reflexão sobre as Atividades Realizadas	43
3.1 Atividades de Avaliação Externa das Escolas	43
3.1.1. Leitura de documentação sobre a Avaliação Externa das Escolas	43
3.1.2. Preparação e tratamento dos questionários de satisfação a aplicar às escolas no âmbito da AEE	44
3.1.3. Participação na reunião sobre Avaliação Externa das Escolas com os diretores das escolas avaliadas em Novembro de 2013	46
3.1.4. Análise do Relatório “Provas Finais do Ensino Básico e Exames Nacionais do Ensino Secundário”	46
3.1.5. Participação na acção de formação sobre Avaliação Externa das Escolas 2013/2014, na EB1/JI Vasco da Gama em Lisboa	47

3.1.6. Participação na reunião de trabalho dos inspetores da Área Territorial Sul sobre a Avaliação Externa das Escolas	48
3.1.7. Participação na formação sobre “Observação da Prática Letiva”	50
3.1.8. Colaboração na redação do capítulo “Avaliação do Processo pelas escolas e pelos avaliadores” do Relatório Global da Actividade de Avaliação Externa do ano lectivo 2012/2013	51
3.2 Atividades de âmbito internacional	52
3.2.1. Leitura e análise de documentos e páginas da internet sobre as Escolas Europeias	52
3.2.2. Planificação da atividade: Avaliação de Docentes nas Escolas Europeias	52
3.2.3. Visita de estudo dos Dirigentes do Ministério de Educação Norueguês	53
3.2.4. Desenvolvimento de um boletim informativo sobre a visita de estudo com os Dirigentes do Ministério da Educação Norueguês	55
3.2.5. Visita de Estudo “Impact of School Evaluation Improvement (ISEQI)	55
3.2.6. Desenvolvimento de um boletim informativo sobre a visita de estudo ISEQI, a Faro	57
3.2.7. Elaboração de resumos das 14 apresentações dos participantes da visita de estudo ISEQI, a Faro	58
3.2.8. Visita de Estudo “Impact of School Action and Evaluation on Quality Improvement” (ISAEQI), em Lisboa	58
3.2.9. Construção de uma <i>Skydrive</i> com os materiais das visitas de estudo com os dirigentes do Ministério da Educação Norueguês, com os inspetores polacos e da visita ISEQI em Faro	61
3.2.10. Planificação da Atividade: Inspeção da secção linguística nas Escolas Europeias ..	61
3.2.11. Construção de uma base de dados para organizar informações relativas aos docentes que manifestaram interesse para o destacamento para uma Escola Europeia..	62
3.2.12. Observação de conversa informal de um manifestante de interesse para o seu destacamento para as Escolas Europeias.....	62
3.3 Outras Atividades	63
3.3.1. Reunião para formalização do estágio curricular.....	63
3.3.2 Leitura de documentos referentes à Inspeção Geral de Educação e Ciência	64
3.3.3 Conhecimento das instalações e profissionais da IGEC	65
3.3.4 Defesa do Relatório de Estágio de uma antiga estagiária da IGEC	65
3.3.5. Momentos de convívio.....	66
Considerações Finais	67
Referências Bibliográficas	69
Anexos	72

Introdução

O presente relatório é fruto da realização de um estágio curricular na Inspeção-Geral de Educação e Ciência, inserido no segundo ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Ciências da Educação, com especialização na área de Administração Educacional. O estágio decorreu entre Outubro de 2013 e Maio de 2014, tendo colaborado com a Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário que integra no Programa de Avaliação Externa das Escolas e no Programa de Atividade Internacional. Foi, no âmbito destes Programas, que desenvolvi uma multiplicidade de atividades que me permitiram aprofundar conhecimentos já adquiridos na minha formação universitária e o aperfeiçoar de competências técnicas em educação.

Constituíram os meus objetivos de estágio:

- Consolidar e desenvolver conhecimentos na área das Ciências da Educação, integrando-as no quadro da Administração Educacional;
- Aprofundar o conhecimento sobre as organizações públicas, em especial as de Administração Central e, neste contexto, especificamente, a IGEC;
- Desenvolver funções de um Técnico Superior de Educação, aperfeiçoando competências, quer pessoais, quer profissionais;
- Conhecer, através da intervenção na organização, processos de trabalho próprios de Técnicos de Educação.

O intervalo de dois anos entre o período de estágio e a apresentação deste relatório decorreu do surgimento de oportunidades de âmbito profissional que não pude desaproveitar. O meu distanciamento entretanto gerado devido a esta paragem levou a que houvesse a necessidade e a urgência de terminar este ciclo de estudos, o que obrigou a uma reconversão do meu projeto de investigação, pelo que se optou por um trabalho mais sistematizado, do ponto de vista da recolha e análise dos dados.

O relatório divide-se em três capítulos. No primeiro capítulo, procedo à caracterização da Inspeção-Geral de Educação e Ciência. No segundo capítulo, apresento o projeto de investigação, baseado na análise de duas dimensões – cultura organizacional e trabalho do gestor – a partir das análises e evidências apresentadas em sete relatórios elaborados por mestrandas do Instituto de Educação, que estagiaram na IGEC, nos últimos cinco anos. Por fim, no terceiro capítulo, são descritas as atividades que

desenvolvi durante o estágio, seguindo-se uma breve reflexão acerca das aprendizagens adquiridas com cada uma.

O relatório termina com as considerações finais e a lista das referências bibliográficas.

Capítulo I – Caraterização da Instituição de Estágio

Este primeiro capítulo centra-se, essencialmente, na descrição da Inspeção-geral de Educação e Ciência – órgão da administração educativa com uma intervenção sistemática no Sistema Educativo, tendo em vista dar a conhecer a realidade organizacional da mesma. Centrar-me-ei nos seguintes documentos: site da IGEC, Plano Anual de Atividades (2013), Lucas (2008) e Rocha (2012). O presente capítulo encontra-se estruturado da seguinte forma: primeiro, farei uma breve abordagem da história da Inspeção Escolar, em Portugal, seguindo-se uma descrição sumária das atribuições da IGEC, da sua organização interna e da estrutura e atividades desenvolvidas.

1.1 História

A origem da inspeção escolar remonta a 1771, sendo mesmo anterior à institucionalização do ensino em Portugal, estando a sua história dividida em três períodos: o da monarquia, o da república e o pós revolução de 1974¹.

Em pleno século XVIII, a pedido do Marquês de Pombal foram realizadas, pela Real Mesa Censória, as primeiras inspeções, com o propósito de conhecer o estado do ensino das escolas e com vista à construção do sistema educativo nacional. Desde esta altura, que os Serviços de Inspeção têm sofrido várias mudanças: aquando da sua criação, foi uma função da Real Mesa Censória, depois em 1787, passou para a jurisdição da Real Mesa da Comissão Central sobre o Exame e Censura dos Livros, ficando, posteriormente, entregue a várias instituições ligadas à Educação. Já no final da Monarquia:

“As inspecções dos ensinos primário e secundário encontravam-se na dependência da Direcção Geral da Instrução Pública e a do ensino técnico e profissional estava integrada na Direcção Geral do Comércio e da Indústria, sob tutela do Ministério dos Negócios do Reino.” (Site da IGEC, 2013)

Após a proclamação da República, a Lei n.º 12 de 1913 criou o Ministério da Instrução Pública, que ficou responsável pelos serviços de instrução, com exceção das escolas profissionais, anteriormente dependentes dos Ministérios da Guerra e da Marinha

¹ <http://www.ige.min-edu.pt/>

e da respetiva inspeção. Depois de algumas alterações, em 1971, houve uma reforma das estruturas e dos serviços do Ministério da Educação Nacional e foi criada “a *Direcção Geral do Ensino Básico da qual passou a depender a inspecção do ensino primário, continuando a do ensino secundário, que incluía o ciclo preparatório, integrada na Direcção Geral do Ensino Secundário e a do ensino particular na Inspecção Geral do Ensino Particular.*” (Site IGEC, 2013)

Após a revolução de 1974, registou-se um aumento do número de alunos nas escolas. Separaram-se, então, as funções executivas das funções de controlo, até então dependentes das direcções gerais do ensino. Neste sentido, o Decreto-Lei n.º 540/79, de 31 de Dezembro, criou a Inspecção-Geral de Ensino. Um “*organismo dotado de autonomia administrativa, ao qual ficaram a caber as funções de controlo pedagógico, administrativo-financeiro e disciplinar do subsistema de ensino não superior.*” (Site da IGEC, 2013)

Ao longo dos anos, a Inspecção-Geral de Ensino foi mudando de nome: em 1991, passou a designar-se Inspecção-Geral de Educação e, em 1993, Inspecção-Geral da Educação, designação que se manteve até à publicação do Decreto-Lei n.º 125/2011, de 29 de Dezembro. Atualmente, denomina-se de Inspecção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) em resultado da fusão nas Inspecções Gerais do Ministério da Educação e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, na sequência da extinção dos Ministérios que integravam e sua substituição por um único Ministério, atuando como entidade de controlo e de auditoria do funcionamento das escolas e dos estabelecimentos de pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, público, particular e cooperativo e, ainda, no ensino superior. De acordo com o mesmo Decreto-Lei, a IGEC pode, igualmente, desenvolver as suas atribuições “*mediante a celebração de protocolos, em articulação e cooperação com serviços de outros ministérios*”, nomeadamente com a Inspecção-geral de Finanças e as Inspecções Regionais de Educação das Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores².

De acordo com o consignado no Decreto Regulamentar nº 15/2012, a IGEC é, assim,

“um serviço central da administração directa do Estado, dotado de autonomia administrativa e que resulta da fusão das antecedentes Inspecção-Geral da Educação e Inspecção-Geral do Ministério da

² <http://www.ige.min-edu.pt/>

Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, definindo-se a sua missão, atribuições e estrutura interna, numa lógica de racionalização, de aproveitamento das sinergias e recursos existentes, particularmente em áreas como a Educação.” (Site IGEC, 2013)

É, deste modo, que Lucas (2008) confirma a conversão da atividade inspetiva num *“instrumento de apoio à autonomia das escolas e à sua avaliação, acentuando o aprofundamento da gestão autónoma das instituições escolares e, conseqüentemente, a sua responsabilização”*, através de informação resultante das funções da inspeção, posteriormente trabalhada em relatórios. Os relatórios contêm propostas e recomendações, de forma a contribuir para a formulação das políticas de educação e de formação. Neste sentido, a estratégia de programação da Inspeção visa a convergência da ação inspetiva com as estratégias do Governo e a estratégia europeia, colocando-se ao serviço da promoção do sucesso e do desenvolvimento educativos, exercendo, quando necessário, uma *“função preventiva, actuação indispensável para a elevação dos índices da utilidade inspetiva.”* (Lucas, 2008, p. 11)

É, num contexto de desenvolvimento da autonomia das escolas que surge a necessidade de exigir à Inspeção o *“desenvolvimento de dispositivos de avaliação do desempenho das organizações escolares que contemplem a diversidade de contextos e de problemas e respostas encontradas em cada escola, procurando ajudá-las a encontrar soluções organizativas e estratégias pedagógicas mais correctas e congruentes com as cada vez mais exigentes necessidades formativas.”* (Lucas, 2008, p.13) A Inspeção assume, assim, o papel de *“agência de qualidade”*, ou seja, *“uma instância que assinala desempenhos, congrega esforços e estimula disponibilizando referentes para a comparação e auto-avaliação e, pressiona para fazer mais e melhor.”* (Clímaco, 2002 in Lucas, 2008, p.14) Ação esta que se concretiza no controlo e no apoio ao desenvolvimento da qualidade educativa, na regulação e monitorização da acção educacional, na promoção dos níveis de eficácia e eficiência do sistema e na conseqüente consolidação da autonomia das instituições escolares. E não só, não se esqueça do Decreto Regulamentar nº 15/2012, de 27 de Janeiro, como a seguir faz referência.

1.2 Missão, Atribuições e Estrutura Organizacional

Presentemente e, indo ao encontro de Lucas (2008), embora estejamos perante um reajustamento e uma reestruturação contínua da actuação inspectiva às mudanças nas políticas educativas, continuam a ser atribuídas aos serviços da Inspeção *“funções de auditoria e controlo do funcionamento do sistema educativo, prosseguindo os objectivos primordiais de garantia da qualidade do sistema e de salvaguarda dos interesses legítimos de todos os que o integram”* (Decreto-Lei nº 208/2002, de 17 de Outubro)

Estas atribuições têm como principal objectivo concretizar a missão da Inspeção, que consiste em

“assegurar a legalidade e a regularidade dos actos praticados pelos órgãos, serviços e organismos do Ministério da Educação e Ciência (MEC), ou sujeitos à tutela do respectivo membro do Governo, bem como o controlo, a auditoria e a fiscalização do funcionamento do sistema educativo no âmbito da educação pré-escolar, de educação escolar, compreendendo os ensinos básico, secundário e superior e integrando as modalidades especiais de educação, da educação extra-escolar, da ciência e da tecnologia e dos órgãos, serviços e organismos do MEC.”
(Decreto-Lei 125/2011)

Neste seguimento e, de acordo com o Decreto Regulamentar nº 15/2012, de 27 de Janeiro, a Inspeção tem por principais atribuições:

- Apreciar a conformidade legal e regulamentar dos atos dos órgãos, serviços e organismos do MEC, através da realização de ações de inspeção e de auditoria;
- Contribuir para a qualidade do sistema educativo no âmbito da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário e da educação extraescolar, participando no processo de avaliação das escolas e apoiando no desenvolvimento de atividades com ele relacionadas;
- Zelar pela equidade no sistema educativo, científico e tecnológico, salvaguardando os interesses legítimos de todos os que o integram, registando queixas e reclamações e procedendo às necessárias averiguações;
- Controlar a aplicação eficaz, eficiente e económica dos dinheiros públicos e avaliar os resultados obtidos;
- Conceber, planear e executar ações de inspeção e auditoria aos estabelecimentos de ensino superior, aos serviços de ação social e aos órgãos e organismos tutelados pelo MEC;

- Registrar e analisar as reclamações inscritas nos livros dos estabelecimentos particulares e cooperativos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como nas instituições de ensino superior privado³

É, deste modo, evidente que a IGEC tenha como principais *stakeholders* os estabelecimentos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico, Secundário, Superior e Instituições Científicas, serviços e organismos do MEC, a comunidade educativa, como sendo os professores, os alunos, pessoal não docente, pais e encarregados de educação, a comunidade científica (investigadores e docentes) e, ainda, o público em geral. (Plano de Atividades, 2015, pg. 10)

A Inspeção, é dirigida por um Inspetor-geral, que, por sua vez, é coadjuvado nas suas funções por três Subinspetores-Gerais (estando atualmente em exercício de funções dois Subinspetores-Gerais). Ao nível de pessoal dirigente, a IGEC dispõe ainda de dois Diretores de Serviços, nove Chefes de Equipas Multidisciplinares (seis equiparados a diretores de serviços e três equiparados a chefes de divisão) e dois Responsáveis de unidades orgânicas flexíveis. Fazem, ainda, parte da equipa, inspetores, técnicos superiores, assistentes técnicos e operacionais (Decreto Regulamentar nº 15/2012)

Ao Inspetor-Geral, entre outras funções, cabe-lhe promover a realização de ações inspetivas, de auditoria e avaliação; apreciar os relatórios de auditoria e inspeção do membro do Governo; assegurar a representação da IGEC junto de organismos nacionais e internacionais e, ainda, desenvolver o sistema de avaliação interna e garantir a qualidade inspetiva. (Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 de janeiro)

Quanto à organização interna da Inspeção obedece a um modelo estrutural misto que combina, por um lado uma organização hierarquizada, nas áreas de administração geral e de apoio jurídico, que compreende duas unidades orgânicas nucleares dirigidas por diretores de serviço – a Direção de Serviços Jurídicos e a Direção de Administração Geral e, duas unidades orgânicas flexíveis dirigidas por chefes de divisão – Divisão de Aprovisionamento, Contabilidade e Património e a Divisão de Comunicação e Sistemas de Informação. Por outro lado, uma organização matricial nas áreas da atividade inspetiva. Esta última é composta por nove equipas multidisciplinares, todas elas dirigidas por chefes de equipa (equiparados a diretor de serviços ou chefes de divisão). Às equipas

³ <http://www.ige.min-edu.pt/>

de carácter temático (Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário – EMEE, Equipa Multidisciplinar do Ensino Superior e Ciência – EMESC, Equipa Multidisciplinar de Auditoria e Controlo Financeiro – EMAF e Equipa Multidisciplinar de Provedoria – EMP) cabem funções de “*conceção, de execução e de coordenação nacional das atividades inspetivas na respetiva área funcional*” (Plano de Atividades, 2015, pg. 11). Por sua vez, às equipas de carácter territorial (Equipa Multidisciplinar da Área Territorial do Norte – EMN, Equipa Multidisciplinar da Área Territorial do Centro – EMC, Equipa Multidisciplinar da Área Territorial do Sul – EMS, Equipa Multidisciplinar de Acompanhamento, Controlo e Avaliação do Norte – EMACA-N e Equipa Multidisciplinar de Acompanhamento, Controlo e Avaliação do Sul – EMACA-S) cabe essencialmente a “*coordenação regional e a execução das atividades inspetivas*”.

No que diz respeito às direções de serviços (Direção de Serviços Jurídicos - DSJ e Direção de Serviços de Administração Central - DSAG) e às divisões (Divisão de Aprovisionamento, Contabilidade e Património - DACP e Divisão de Comunicação e Sistemas de Informação - DCSI) cabe assegurar, na respetiva área funcional, o “*suporte instrumental à realização da atividade inspetiva*”. (Plano de Atividades, 2015, pg. 11)

No total, a IGEC conta com cerca de 240 trabalhadores, distribuídos por pessoal dirigente, inspetivo, técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais. No caso do pessoal inspetivo, estes integram, a carreira especial de inspeção. (Decreto-Lei n.º 170/2009, in Site IGEC, 2016) Quanto ao pessoal dirigente, para além de um Inspetor-Geral e dois Subinspetores-Gerais em serviço, dois Diretores de Serviço, nove Chefes de Equipas Multidisciplinares (seis equiparados a diretores de serviço e três equiparados a chefe de divisão) e dois responsáveis de unidades orgânicas flexíveis equiparados a chefes de divisão. (Site IGEC, 2016)

1.3 Instrumentos de Gestão

A IGEC tem como principais instrumentos de gestão o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), o Plano de Atividades, o Relatório de Atividades e o Balanço Social.

O Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) apresenta anualmente, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e os meios disponíveis para as alcançar. Com vista à concretização dos objetivos, à medição dos resultados e à prossecução da avaliação final do desempenho da IGEC, ambiciona-se uma melhoria contínua quanto à eficácia, a qualidade e a eficiência. O Plano de Atividades define anualmente a estratégia, hierarquiza as opções, programa as ações, afetando os recursos humanos e materiais necessários para a respetiva consecução. Por sua vez o Relatório de Atividades descreve e avalia anualmente o grau de realização e de execução dos programas e atividades, e integra um Relatório de Autoavaliação. Por fim, o Balanço Social apresenta a caracterização quantitativa e qualitativa dos recursos humanos, desde a distribuição por sexo, idade, escolaridade, grupo e qualificação profissionais, nível de absentismo, entre outros. (Site IGEC, 2016)

1.4 Atividades Desenvolvidas pela IGEC

Passando agora a uma breve descrição das atividades desenvolvidas pela Inspeção é pertinente referir, antes de mais, que estas se dividem em dois tipos de intervenção: as sistemáticas e as pontuais. As primeiras reportando-se às atividades que são desenvolvidas com uma programação prévia, sendo que o trabalho dos inspetores é em algumas actividades acompanhado de um roteiro que orienta a sua ação ou de documentos de enquadramento, no caso da avaliação externa das escolas. Por outro lado, as atividades sistemáticas têm como finalidade “*a promoção de níveis mais elevados na qualidade das aprendizagens, nos modelos e nos processos de gestão*” (Site da IGEC, 2013 e Rocha, 2012).

1.4.1 Atividades Sistemáticas

No âmbito das atividades sistemáticas, desenvolvem-se os programas de: Acompanhamento; Controlo; Auditoria; Avaliação.

As atividades do primeiro Programa visam “*observar e acompanhar a acção educativa desenvolvida pelas escolas e pelos agrupamentos de escolas, de modo a obter um melhor conhecimento dos processos de implementação das medidas de política educativa*” (Site IGEC, 2016), pretendem proceder a um acompanhamento regular e

contínuo do trabalho das escolas, *“desencadeando uma constante reflexão sobre as práticas, com vista a uma efectiva melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares.”* (Plano de Atividades, 2013, p.17) Este programa compreende as seguintes atividades: o Acompanhamento da Ação Educativa; a Educação Especial e, ainda os Jardins de Infância da Rede Privada.

As atividades de Controlo têm por finalidade *“verificar a conformidade legal do funcionamento das unidades organizacionais ou de segmentos do sistema educativo e identificar factores condicionantes da sua eficiência e eficácia, considerando os meios disponíveis e os serviços prestados”* (Site IGEC, 2016). Tal como outras atividades de intervenção seletiva e estratégica, estas integram os dispositivos de regulação do sistema educativo, compreendendo: a Organização do Ano Letivo, as Provas Finais do Ensino Básico e Exames Nacionais do Ensino Secundário, a Organização e Funcionamento dos Estabelecimentos do Ensino Particular e Cooperativo, os Cursos Profissionais no Ensino Público e nas Escolas Profissionais e, ainda o Controlo do Uso das Denominações Reservadas às Instituições de Ensino Superior.

A Avaliação, enquadra-se no âmbito da avaliação organizacional e pretende *“assumir-se como um contributo relevante para o desenvolvimento das escolas e para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos numa perspectiva reflexiva e de aperfeiçoamento contínuo.”* (Site da IGEC, 2016) Com a realização da Avaliação Externa das Escolas procura-se, não só, incentivar práticas de auto-avaliação, promover uma ética profissional marcada pela responsabilidade e fomentar a participação social na vida da escola, como também, oferecer um melhor conhecimento público do trabalho das escolas. De acordo com Azevedo (2007) é a *“articulação da avaliação das escolas com actuações noutros campos que potenciem a sua utilidade”*, que se constituem como fundamentais para a melhoria das práticas e da qualidade do seu desempenho. Para o desenvolvimento desta modalidade, a IGEC tem a seu favor a experiência adquirida em múltiplas actividades e o conhecimento aprofundado das escolas. (Azevedo, 2007, p.148-151)

A Avaliação Externa dos Centros de Formação de Associações de Escolas é outra componente integrante do programa, uma vez que *“a melhoria da qualidade do ensino está [directamente] associada à melhoria da qualidade de desempenho dos professores.”* (Site IGEC, 2016). Deste modo, como instrumento de regulação baseado no conhecimento (Afonso & Costa, 2009, 2011), pretende contribuir para a melhoria da qualidade da formação, assumindo, assim, particular relevância para o desenvolvimento profissional dos docentes. (Site IGEC, 2014)

A atividade internacional consiste na organização de projetos internacionais de cooperação institucional com vista à formação de quadros, designadamente no que se refere aos programas da responsabilidade da Agência Erasmus+. (Plano de Atividades, 2013, p.57) Visa, ainda, identificar as grandes prioridades da Europa e do Mundo na área de Educação.

De acordo com a IGEC, os seus programas e atividades visam “*garantir a equidade e a qualidade da educação, credibilizar o sistema e as instituições, consolidar a confiança pública no serviço nacional de educação, servir o interesse público, apoiar a decisão da tutela e prestar contas*”. (Inspeção-geral da Educação, 2004b, p.8 in Lucas, 2008, p. 10)

Capítulo II – Projeto de Investigação

O presente capítulo centra-se numa meta-análise aos relatórios finais de estágio que resultaram dos Relatórios de Estágio das mestrandas do Instituto de Educação que, desde 2012, estagiaram na Inspeção, a saber, Diana Lemos (2012), Patrícia Rocha (2012), Tânia Oliveira (2013), Sara Saraiva (2014), Ana Filipa Gonçalves (2014), Mariana Tempera (2015) e Soraia Rodrigues (2016). O conjunto de trabalhos permitiu recolher informação privilegiada acerca da cultura organizacional da IGEC.

Para tal, procedo a um enquadramento concetual, abordando a definição e ascensão do conceito de cultura. Esta última parte do relatório inclui ainda a elaboração da problemática que deu origem ao projeto, integrando os objetivos gerais do estudo e a orientação metodológica que tornou possível a sua concretização. Por fim, serão apresentadas as principais conclusões e os resultados que advieram da metaanálise.

2.1 Enquadramento Teórico

2.1.1 Cultura Organizacional

A abordagem do conceito organização implica, desde logo, a imagem de uma realidade social construída de forma compartilhada que, Morgan (1996) define como *“estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados”*, inseridos num espaço cultural e social que influenciam e interagem diretamente entre si e que, por isso, a constituem como um organismo adaptativo. (Morgan, 1996, cit. por Pires e Macêdo, 2006) São as pessoas que atuam nas organizações que contribuem para esse intercâmbio constante, definindo-se, desse modo, os propósitos da organização, formando, consequentemente, a sua cultura organizacional. Conforme afirmam alguns autores, aquando transformações como novas organizações do trabalho, as pessoas passam a ser fonte de maior interesse, pois possibilitam a vantagem competitiva. Segundo Mintzberg (2000, in Pires e Macêdo, 2006) *“a cultura organizacional não existiria sem as pessoas”* porque, afinal, *“são as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como as manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios ou produtos”* e estes, fundam a própria cultura, esta que *“é a base da organização”*. Ora, se é essencial à construção das estruturas organizacionais, a cultura, Pires e Macêdo (2000, pág 88) afirmam que esta

última não será mais do que um *“conjunto de características que (...) diferencia [uma organização] em relação a qualquer outra”*, assumindo, assim, o *“papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização”* estes que, por sua vez, produzirão normas de comportamento semelhantes.

É, neste seguimento, que o termo cultura surge como variável fundamental para a compreensão do fenómeno organizacional, no entanto, à medida que vai sendo cada vez mais utilizado, vai-se tornando mais ambíguo e polissémico. Pires e Macêdo (2006) entendem o conceito como um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos e as suas formas de pensar, sentir, agir e perceber o contexto organizacional. Afinal, o termo em análise implica estabilidade, dinâmica e padronização, enfatiza demonstrações conceituais e serve como fator de aglutinação para levar os membros do grupo ao consenso. Neste contexto, Fleury e Fischer (1989) propõem que:

“a cultura é entendida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar e atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.” (in Pires e Macêdo, 2006)

Foram as dificuldades na adoção de novas estratégias, tecnologias e o implemento de novos projetos que impulsionaram o desenvolvimento do estudo da cultura organizacional. Nas décadas de 60/80 o conceito afirmou-se com o objetivo de *“remover incertezas, oferecer estrutura, padrões e valores para as empresas”*, com vista a operarem em ambientes adversos. (Laino e Rodriguez, 2004) A evolução de mercados industrializados e a crescente necessidade de adaptação às mudanças do meio ambiente, trazidas pela inovação tecnológica, impuseram a emergência de diagnósticos do conceito de forma a estimular a criatividade e a inovação focadas na estratégia gerencial. Neste seguimento, Trompenaars, em 1994, introduziu a cultura como sendo a *“forma que as atitudes são expressas dentro de uma organização”* distinguindo-se umas das outras *“por meio de soluções específicas a determinados problemas”*. Mais tarde, em 1999, Cameron e Quinn anunciam os valores dados como certos, os pressupostos básicos, as expectativas e as memórias coletivas como definições fundamentais presentes numa organização que se quer competitiva, refletindo, deste modo, a ideologia que as pessoas carregam consigo mesmas um senso de identidade, que garante aos empregados linhas de comportamento

e formas de lidar com situações, aumentando a estabilidade do sistema social que eles vivenciam. (Laino e Rodriguez, 2004) Entende-se, então, que a cultura organizacional deve ser um sistema cujo significado compartilhado por todos os membros, *“expressa valores centrais, os quais irão caracterizar a “personalidade” da organização, ou seja, a sua cultura”*. Ora, quanto mais forte for o compromisso assumido, mais forte será a cultura dessa organização, conduzindo à coesão e lealdade, evitando uma possível rotatividade dos seus membros e o consequente enfraquecimento da cultura, da identidade. (Ribeiro, 2006)

O estudo da relação entre cultura e organização é vasto, ainda assim é importante clarificar que, dependendo da sua formação e enfoque, a abordagem de cultura organizacional é realizada de modo peculiar. (Pires e Macêdo, 2006) Dupuis (1996) divide os diversos tipos de cultura em três grupos. O primeiro, que se centra numa visão gerencial, considera a cultura como sendo mais uma das características que a organização possui, podendo ser manipulada pelos dirigentes de acordo com a sua vontade. O segundo divide-se em dois subgrupos: visão antropológica, sistémica fechada ou sistémica aberta. O que os distingue é a posição da organização em relação ao contexto cultural em que se insere. Se, por um lado, for considerada como um sistema de ideias, significações ou conhecimentos encontrados em toda a sociedade, a organização é vista como sistema fechado, desvalorizando-se o contexto social global, uma vez que a construção da sua cultura se deve, principalmente, à sua história e aos seus fundadores. Por outro lado, se a organização é tida como um fenómeno sociocultural, está obrigatoriamente inserida num contexto global é, então, conhecida como sistema aberto. (Dupuis, 1996, cit por Pires e Macêdo, 2006)

Fundamental para o estudo da cultura é a abordagem de Schein, para quem a cultura organizacional é o resultado da dinâmica de uma determinada organização, o que pressupõe:

“um padrão de suposições básicas demonstradas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.” (Schein, 1985, cit por Pires e Macêdo, 2006)

Percebe-se, deste modo, que a aprendizagem de cultura, por parte dos trabalhadores de uma mesma organização, é desenvolvida ao mesmo tempo que vai sendo necessária a resolução de problemas particulares, passando a ser assumida uma cultura estável e comum a todos. Schein afirmou que a cultura pode ser analisada de acordo com três níveis: os artefactos, em que *“os rituais, os símbolos, as estruturas e os processos organizacionais visíveis representam os fatores mais importantes de serem observados”*; os valores compartilhados, onde se incluem as estratégias, as metas e as filosofias da organização e, ainda, um último nível das suposições básicas subjacentes, no qual *“as crenças, as percepções e os sentimentos inconscientes e enraizados representariam os dados a serem analisados”*. (Schein, 1985, cit por Pires e Macêdo, 2006)

Handy (1978), por fim, apresenta-nos quatro dimensões de cultura diferentes das que têm sido expostas, devido ao seu enfoque aquando a caracterização de cada uma delas, sendo: a Cultura de Apolo, a Cultura de Zeus, a Cultura de Dionísio e, ainda, a Cultura de Atenas. A primeira é definida pela elevada centralização e formalização, é burocrática e valoriza mais a função do que a pessoa, estando o poder legitimado pela posição hierárquica e, conseqüentemente, influenciado pelas regras e procedimentos. A Cultura de Zeus, com alta centralização e baixa formalização, verbal e intuitiva, é descrita onde o poder se encontra centralizado, com algumas regras e pouca burocracia. A Cultura de Dionísio é informal e descentralizada, tem por base o indivíduo e o respeito mútuo e a autorresponsabilização são critérios em análise. Por último, a Cultura de Atenas, altamente formalizada e pouco centralizada, orientada para a tarefa e resultados. (Handy, 1978 in Ribeiro, 2006)

Com o fim de orientar o presente capítulo para as organizações públicas, penso ser fundamental fazer uma breve caracterização das mesmas, para posteriormente aplicar a definição do conceito em estudo realizada anteriormente. Segundo Pires e Macêdo (2006) o setor público tem como principal objetivo prestar serviços à sociedade e, por isso, pode ser considerado como um sistema dinâmico, extremamente complexo, interdependente e inter-relacionado que envolve o fluxo de informações entre várias estruturas organizacionais. Por ser gerido pelo poder público, este setor, em geral, e as organizações que o compõem, em particular, são sempre mais vulneráveis. Dussault (1992) confirma que as organizações públicas

“dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações (...) podem ter autonomia na direção dos seus negócios,

mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objectivos são fixados por uma autoridade externa”

Caracterizam-se, neste contexto, por serem sistemas complexos devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento, o que conduz a uma uniformização da organização e das condições de trabalho. Apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações e apego ao poder são algumas especificidades que se evidenciam neste tipo de organizações, influenciando a definição dos processos internos, na relação com a inovação e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos. (Pires e Macêdo, 2006) De acordo com Carbone (2000) existem 6 características que dificultam a mudança dentro das organizações públicas: o burocratismo, que se manifesta no excessivo controle de procedimentos; uma verticalização da estrutura hierárquica vincada e a centralização do poder decisório; ausência de comportamento empreendedor; alto paternalismo dentro da lógica dos interesses políticos dominantes; a constante promoção da punição aos indivíduos injustos e, ainda, o corporativismo que implica uma desconsideração dos avanços conquistados. (Carbone (2000) cit. por Pires e Macêdo, 2006)

Ora, se a análise da cultura de uma organização é capaz de oferecer parâmetros úteis para uma compreensão ampliada do comportamento da mesma, muitas vezes o resultado possibilita uma visão diversa do que normalmente tem sido feito na administração da organização. O mesmo acontece no setor público onde, uma nova realidade, impõe a necessidade de repensar a esfera organizacional, mais concretamente numa maior integração dos ambientes interno e externo. Uma cultura burocrática, própria das organizações públicas, possui peculiaridades dignas de análise, uma vez que é organizada mediante um conjunto de regras, como toda a burocracia. Daí a cultura ser, de acordo com Wallasch apud Santos (1990), *“hierarquizada, onde existem linhas claras de responsabilidades e autoridade, sendo que o trabalho é organizado e sistemático.”* (cit por Saraiva, 2002)

Neste seguimento, Saraiva (2002) confirma a relação que o excesso de burocracia tem para com a inovação e a mudança nos processos de trabalho, estes que tradicionalmente não permitem ao trabalhador o desenvolvimento de novas habilidades, o que traz repercursões ao nível da motivação. Este facto comprovado faz com que se observe uma *“lógica de preservação muito peculiar: de um lado, encontram-se as normas burocráticas (...) de outro, a ausência de (...) regulamentos significa, contraditoriamente, uma ameaça a funcionários que foram talhados e disciplinados a*

seguir uma racionalidade preestabelecida nos manuais.” (Saraiva, 2002) Estamos, deste modo, perante uma regularidade e função social da organização pública versus flexibilidade – natureza contraditória das organizações públicas. É, então, de acordo com o mesmo autor, inegável a existência da burocracia e a necessidade de mudança e inovação, o que permite identificar as particularidades da concepção e operacionalização de uma cultura neste tipo de organizações: *“uma teia complexa de normas, valores, mitos e crenças entre a potencialidade e a realidade”*. (Saraiva, 2002)

2.1.2 Papéis/Funções do Gestor

A caracterização e categorização do trabalho do gestor pode ser realizada tendo por base vários referenciais, no entanto Mintzberg, no seu texto *Trabalho do Executivo: O Folclore e o Fato*, faz uma descrição detalhada de especificidades que, na minha opinião se adequam às características da organização, na qual me inseri durante o estágio curricular. É, então, com vista a desmitificar o trabalho do executivo, que o autor em 1986, coloca em dúvida quatro mitos sobre as funções do gestor que assentam num conjunto de palavras-chave: *“planejar, organizar, coordenar e controlar”* (Mintzberg, 1986, pag 1) e que passo, agora, a apresentar:

1º Mito: *O executivo é um planeador sistemático e reflexivo.*

Durante a sua investigação, Mintzberg (1986), observou que, no seu trabalho de dia-a-dia, os gestores trabalham a um ritmo inexorável, o que implica uma grande capacidade de resposta às situações que vão surgindo no momento. Neste sentido, as atividades que desenvolvem são caracterizadas pela *“brevidade, variedade e descontinuidade”* e não pela sua sistematização e reflexão. O executivo está, deste modo, orientado para a ação, tendo de responder continuamente às diferentes pressões do seu trabalho. (Rocha, 2012, pág 28)

2º Mito: *O verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina.*

O autor, no seu estudo, conclui que, apesar de se esperar que o executivo ocupe a maior parte do seu tempo a planear e a delegar tarefas, o gestor vê-se obrigado a executar tarefas rotineiras no seu quotidiano, como *“rituais e cerimónias, negociações e processamento de pequenas informações que ligam a organização ao seu meio ambiente”* (Mintzberg, 1986, pag 4 in Rocha, 2012)

3º Mito: *Os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais.*

Segundo Mintzberg (1986) e, ao contrário da teoria clássica da administração, o que se verifica recentemente é que os gestores dispõem de informação disponibilizada por meio de “documentos, telefonemas, reuniões (...) e inspecções de observação”. O autor confirma ainda que “os executivos preferem a mídia verbal, principalmente telefonemas e reuniões”. (Mintzberg, 1986, pág 6 in Rocha, 2012)

4º Mito: *A administração é, ou pelo menos está a transformar-se rapidamente em ciência e profissão. Sob qualquer definição de ciência e profissão, tal afirmação é falsa.*

À luz da definição, o autor invalida a teoria de que a administração possa ser considerada ciência ou profissão, uma vez que não se verifica o desenvolvimento de “processos ou programas sistemática e analiticamente determinados”. Existindo igualmente falta de informação e exatidão sobre o que o executivo deve aprender, Mintzberg, contrapõe-se, ainda, ao facto de se tratar de uma profissão. (Mintzberg, 1986, pág 7 in Rocha, 2012)

Na sua investigação e, com o objetivo de complementar as suas perceções sobre o trabalho dos executivos, Mintzberg, apresenta três tipos de papéis que são desempenhados pelos gestores, nomeadamente de natureza interpessoal, informacional e decisional. Pelo que passo, agora, a descrever cada um deles.

As atividades de contato interpessoal estão associadas às relações que são estabelecidas, quer com pessoas não pertencentes à organização, o contato exterior, quer ainda com os seus colaboradores, onde são adquiridas informações que derivam da sua posição de liderança. Estas atividades, de acordo com Mintzberg (1986), subdividem-se em três grupos de papéis: símbolo, líder e agente de ligação.

Como símbolo, o gestor tem o dever de representar a sua organização externamente, cumprindo deveres de “*natureza social, cerimonial e legal*”. (Mintzberg,

1984) O papel de líder tem a ver com a relação que o gestor estabelece com os seus subordinados: *“Ele define o meio em que eles trabalham, motiva-os e assume a responsabilidade do recrutamento, formação, promoção.”* (Mintzberg, 1984 in Rocha, 2012), estando assim, presente em grande parte das atividades que desempenha, sendo, por isso, este papel fundamental no seu trabalho. (Saraiva, 2014, pág 26) Por último, atuando como agente de ligação *“o gestor desenvolve com as pessoas exteriores à organização uma rede de contatos no quadro da qual informações e favores são trocados para benefício mútuo dos intervenientes”* (Mintzberg, 1984 in Rocha, 2012)

Relativamente aos papéis de natureza informacional estão relacionados com as comunicações que o gestor estabelece, pelo que o autor os subdivide, mais uma vez em três grupos: observador ativo, difusor e porta-voz.

Enquanto observador ativo *“o gestor está continuamente a procurar e a receber informações vindas de diversas fontes com o propósito de desenvolver uma compreensão profunda da sua organização e do seu meio ambiente.”* (Mintzberg, 1984, pág 99 in Saraiva, 2014), o que significa que é um coletor de informações recolhidas de diversas fontes internas e externas à organização. Enquanto difusor de informação, o executivo tem como principal dever transmitir informação para outros, ou seja, *“o gestor repercute a informação externa para a organização e faz passar a informação interna de um setor para o outro”* (Mintzberg, 1986 in Rocha, 2012) O terceiro grupo de papéis está relacionado com o facto do gestor se assumir como porta-voz, uma vez que *“deve transmitir as informações a diversos grupos exteriores à organização”*, desempenhando, deste modo, o papel de “relações públicas”. (Mintzberg, 1984 in Rocha, 2012, pág 31)

Por fim, Mintzberg (1986) apresenta ainda os papéis decisoriais, estes que são referentes aos comportamentos do gestor enquanto orientador e organizador do funcionamento da instituição. O autor, identifica, neste sentido, quatro funções do gestor: como empreendedor, regulador, repartidor de recursos e negociador. (Rocha, 2012, pág 31) Como empreendedor, cabe ao gestor *“ter a iniciativa e assegurar a concepção de uma boa parte das mudanças controladas que afetam a organização”*, passando assim muito tempo a reunir informações, com vista a analisar potenciais oportunidades e investigar situações que podem ser consideradas problemas. (Mintzberg, 1984 in Saraiva, 2014, pág 28) Como regulador o autor deve *“intervir quando a sua unidade encontra um estímulo inesperado para o qual não há resposta programada clara. As perturbações são a prioridade do gestor. Ele consagra os seus esforços para tentar resolvê-las.”* (Mintzberg, 1984 in Rocha, 2012) Como repartidor de recursos, tal como o nome indica,

o gestor é responsável pela afetação dos recursos da sua organização. (Mintzberg, 1984) O último papel que o gestor desempenha é como negociador com outras organizações, onde põe também em prática o seu papel de símbolo, porta-voz e repartidor de recursos. (Mintzberg, 1984 in Saraiva, 2014, pág 29)

Outro aspeto fundamental ao funcionamento de uma organização e que também ele é estudado por Mintzberg (2003) é a coordenação e os seus mecanismos. Em 1998 Bateman e Snell definem coordenação “*como sendo os procedimentos que ligam as partes e as atividades da organização para que seja alcançada a sua missão global*”. De facto, para que haja uma hierarquia coesa e para que o produto dos trabalhadores de uma instituição seja de qualidade é fundamental que alguém oriente e delegue funções. (Reuna, 2010, pág 85)

É, neste sentido, que Mintzberg (2003) define cinco mecanismos de coordenação: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos, padronização das saídas ou *outputs* e das habilidades, normas, regras e doutrinação. (Mintzberg, 2003 in Reuna, 2010, pág 85/86) Em jeito de síntese, por ajustamento mútuo designa-se o processo de controlo do trabalho distribuído por todos os membros organizacionais, sem qualquer distinção hierárquica; por supervisão direta e, tal como o nome indica, é uma pessoa que se assume como responsável por todas as outras, orientando e monitorizando as suas ações; a padronização dos processos “*fornece condições para que a supervisão direta tenha uma maior amplitude de controlo*”; a padronização das saídas ocorre quando não tem relevância para a organização “*a forma pela qual o resultado ou as medidas são alcançadas e, sim o que foi estabelecido como objetivo final da organização*”, por fim, a padronização das habilidades que, pela sua complexidade, implica que haja formação específica das pessoas para desempenhar as atividades, ou seja, o objetivo é que cada trabalhador saiba o que deve fazer e como deve fazer. (Mintzberg, 2003 in Reuna, 2010, pág 85/86)

2.2 Metodologia

Neste capítulo são apresentadas as questões e opções metodológicas que estão na base da presente investigação. Primeiramente, e depois de apresentar a problemática do estudo, procurei enquadrá-lo numa matriz qualitativa, passando, posteriormente à descrição dos objetivos do mesmo e dos eixos de análise que o orientaram. Por último, são abordados os procedimentos de recolha e tratamento dos dados.

2.2.1 Elaboração da problemática e campo de estudo

Considerando o enquadramento teórico redigido anteriormente, é importante relembrar, em primeiro lugar, a cultura organizacional, que consiste na dinâmica das organizações, esta última que, por sua vez, resulta da interpretação dos valores e crenças que os membros de uma determinada organização elaboram, influenciando os processos de trabalho e, em segundo lugar, as especificidades das organizações burocráticas: o excessivo controlo com vista a uma uniformização dos procedimentos, o cumprimento de regras e regulamentos legais e a centralização do poder decisional.

Foi neste seguimento que surgiu a necessidade de realizar uma metaanálise a partir do conhecimento produzido nos últimos cinco anos, o que nos permite ter uma visão mais completa das dinâmicas internas da organização em estudo e, porventura, demonstrar como em ambiente burocrático se fazem sentir outras culturas que traduzem especificidades próprias deste meio. Esta conjuntura remete-nos, segundo Torres (2013, p.57), para o facto de, os contextos estruturais formalizados serem objeto de recriação quotidiana a partir da interação humana não estruturada e fluída, ou seja, *“as regras formais, por mais maciças e impositivas que se apresentem, só são culturalmente estruturantes e indutoras da reprodução se a sua aplicação puder ser (...) modelada”*. (Torres, 2013, p. 57) O que acontece, naturalmente, nestes contextos é que se manifestem outras tipologias culturais, como as que Mintzberg nos apresenta: a de Apolo, Zeus, Dionísio e Atenas.

Nesta continuidade, a questão de investigação que se colocou foi:

- De que modo, desde 2012, diferentes observadores intervenientes no quotidiano da IGEC vêm percecionando a sua cultura organizacional e os papéis desempenhados pelos seus gestores?

O que implicou a elaboração dos seguintes eixos de análise:

Temática	Questões
1. Cultura Organizacional da IGEC	- Como se caracteriza(m) a(s) cultura(s) da IGEC? - De que forma se manifesta(m)?
2. Papéis/Funções desempenhados por gestores da IGEC	- Que papéis e funções são exercidos por gestores da IGEC?

2.2.2 Enquadramento metodológico

O presente estudo está inscrito numa investigação qualitativa, o que significa que contempla *“uma metodologia de investigação que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das perceções pessoais”* (Bogdan e Biklen, 1995, p.11). Consiste, deste modo, na análise das interpretações realizadas anteriormente pelas mestrandas, tratando-se de uma *“compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos de investigação”*, ou seja, *“os dados recolhidos são (...) ricos em pormenores (...) relativamente a pessoas, locais, conversas”* (Bogdan e Biken, 1995, p.16). Neste âmbito e, inserindo-se a investigação nos estudos descritivos, proceder-se-á à *“narrativa ou descrição de factos, situações, processos”*, tendo como base documentos empíricos relevantes (Afonso, 2005, p. 43 in Gonçalves, 2014, p.68).

De acordo com Natércio Afonso (2005, p. 88), a análise documental do tipo arquivista consiste *“na utilização da informação existente e documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação.”* (Afonso, 2005 in Rodrigues, 2016, p. 71). Embora muitos investigadores defendam que este tipo de pesquisa não se revista de total estrutura e veracidade, *“os documentos normalmente são considerados importantes fontes de dados”* (Godoy, 1995, p. 21), uma vez que podem ser *“reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações*

complementares” (idem), visto que a maioria apesar de não sofrer alterações frequentemente, pode estar atual para determinado estudo, como nos refere Afonso (2005) “*nesta situação o investigador não necessita de recolher a informação original, limitando-se a consultar informação que foi anteriormente organizada com finalidades específicas geralmente diferentes dos objetivos de pesquisa*” (Afonso, 2005, p.88 in Rodrigues, 2016, p.71).

Outro aspeto importante relativo a esta técnica de recolha de dados é o facto de permitir, como nos esclarece Godoy (1995) recorrer a documentos diversos, pois “*não há período de alteração no comportamento dos sujeitos sob investigação*”, as informações permanecem as mesmas após alguns períodos de tempo. (Godoy, 1995, p.22) Já Psathas (1973) afirmava que o objetivo dos investigadores era perceber o que os sujeitos em estudo “*experimentam, o modo como eles interpretam as suas experiências e o modo como eles próprios estruturam o mundo social em que vivem*” (Psathas, 1973 in Bogdan e Biklen, 1991, p. 51)

Para a concretização do estudo e, como referi anteriormente, realizei uma análise documental a relatórios finais de estágio elaborados por mestrandas do Instituto de Educação que, desde 2012, estagiaram na Inspeção Geral de Educação e Ciência (IGEC), a saber, Diana Lemos (2012), Patrícia Rocha (2012), Tânia Oliveira (2013), Sara Saraiva (2014), Ana Filipa Gonçalves (2014), Mariana Tempera (2015) e Soraia Rodrigues (2016). Com o objetivo de sintetizar a natureza o corpus documental, elabore o quadro a tabela que se segue:

Nome	Ano	Metodologia		Temática do Estudo
Diana Lemos	2012	Investigação Naturalista	Pesquisa Arquivística	Avaliação das organizações escolares numa perspetiva comparativa que tem em conta o contexto nacional (com a AEE) e o contexto internacional (com a Avaliação das Escolas Europeias)
			Análise Documental	
			Entrevista Semiestruturada	
			Análise de Conteúdo	
Patrícia Rocha	2012	Investigação Naturalista	Pesquisa Arquivística	Estudo comparativo do 1º ciclo e do 2º ciclo de aEE com base em 3 eixos de análise: diferenças entre o atual e o anterior modelo; razões que estão na base das mudanças; resultados alcançados no 1º ano do 2º ciclo de AEE
			Entrevista Semiestruturada	
			Análise de Conteúdo	

Tânia Oliveira	2013	Investigação Naturalista	Questionário elaborado pela IGEC	Percepções das equipas de avaliação externa no que concerne às suas práticas avaliativas; percepções dos avaliadores sobre o dispositivo de avaliação externa (referenciais e implementação) e conhecer as propostas de melhoria sugerida pelos avaliadores respeitantes ao processo de avaliação externa
			Entrevista semidiretiva	
Sara Saraiva	2014	Investigação Naturalista	Pesquisa Arquivística	Compreender de que modo a IGEC se assume como lugar de produção, recepção e circulação de conhecimento no âmbito da política da AEE
			Observação Participante	
			Análise de Conteúdo	
Ana Filipa Gonçalves	2014	Investigação Naturalista	Análise Documental	Representações que as equipas de avaliação externa da IGEC detém sobre a autoavaliação das escolas - Identificar os referenciais implícitos nos relatórios de avaliação externa e a percepção das equipas de AEE
			Entrevista Semiestruturada	
Mariana Tempera	2015	Investigação Naturalista	Pesquisa Arquivística	Aprendizagem organizacional enquanto processo que se desenvolve no interior da escola e conduz à melhoria organizacional. Paralelamente: dinâmicas de regulação autónoma evidenciadas pela escola, no que diz respeito à definição de um conjunto de estratégias, em direção à melhoria organizacional, determinadas pela Adm. Educ. através da construção de um plano de melhoria.
			Análise de Conteúdo	
Soraia Rodrigues	2016	Estudos Naturalistas	Observação Participante	Avaliação Externa das Escolas, em particular na autoavaliação de um agrupamento de escolas, a partir das percepções dos avaliados e avaliadores
			Pesquisa Documental	
			Entrevistas Semiestruturadas	
			Análise de Conteúdo	

Quadro 1 – Identificação do corpus documental analisado

Para o tratamento dos dados utilizei a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2006) consiste num “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens”

(Mozzato e Grybovski, 2011, p. 734), no entanto é necessário ter em atenção alguns aspetos, para que não se coloque em causa a validade da informação, como por exemplo: *“é necessário que toda e qualquer forma de subjectivismo seja anulada, pois (...) os resultados não podem ser considerados fiéis (...) deve ter sempre em linha de conta todos os elementos que poderão servir o fim pretendido, isto é deve ser exaustiva e sistemática”* (Berelson, 1967 in Janeira, 1972, p.371). De acordo com Berelson (1952) esta técnica permite *“a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”*, por outras palavras, *“trata-se da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso”*, através da interpretação de informação à luz do que pretendemos com determinado estudo. (Vala, p. 103)

2.3 Resultados

2.3.1. Sobre a cultura organizacional da IGEC

2.3.1.1. Estabilidade e autonomia

Considerando as abordagens teóricas anteriormente referidas e, com vista a uma caracterização da Inspeção Geral de Educação e Ciência à luz da cultura organizacional predominante, passo agora a uma fundamentação, tendo em conta a análise das dissertações em estudo. (Tabela de análise dos relatórios em anexo)

A “*estrutura organizacional da IGEC é mista*”, como revela Gonçalves (2014). Por um lado “*é burocrática por ser hierarquizada relativamente à sua administração e apoio jurídico*” e, por outro, “*é matricial no que diz respeito às ações de inspeção, pois os inspetores atuam em mais do que uma área de coordenação ou atividade*” (idem). Estamos, pois, perante uma organização pública caracterizada pela burocracia e a formalização, mas onde necessariamente existe espaço para a autonomia dos seus trabalhadores, citando Tempera (2015): “*os trabalhadores que desempenham funções que exigem qualificações específicas revelam alguma autonomia no desempenho das tarefas diárias. Esta autonomia traduz-se no poder informal, fruto do conhecimento especializado*”.

Com efeito e, segundo Rocha (2012) “*é exercido um controlo que vai no sentido de garantir uma manutenção interna do sistema*”, facto este que vai ao encontro da abordagem de Dupuis (1996) que reconhece a cultura como sendo uma das características que a organização possui, podendo sempre ser manipulada pelos seus dirigentes de acordo com a sua vontade.

Gonçalves (2014) no seu estudo afirma “*a cultura organizacional da IGEC é considerada forte, uma vez que se caracteriza pela existência de normas, valores, crenças que são intensamente partilhados e interiorizados*” e reforça mencionando “*trata-se de valores intensamente interiorizados e partilhados, havendo o reconhecimento pelos inspetores de valores como a eficácia, a qualidade e o rigor da sua ação*”. É notável ainda, seguindo o pensamento de Shein (1985), que nos revela a importância da dinâmica da organização para a construção de uma cultura estável e comum a todos os membros

organizacionais *“a presença forte das normas e regulamentos, que orientam a (...) conduta [dos trabalhadores] e que são inteiramente assumidos pelos mesmos, revelando conhecimento e domínio das práticas”* (Gonçalves, 2014), o que nos remete para um conjunto de valores compartilhados que fazem emergir um *“sentimento de comunhão (...) que tem a ver com a identidade profissional dos seus membros”* (Oliveira, 2013).

Saraiva (2002) prefere sublinhar uma *“lógica de preservação muito peculiar: de um lado, encontram-se as normas burocráticas (...) de outro, a ausência de (...) regulamentos significa, contraditoriamente, uma ameaça a funcionários que foram talhados e disciplinados a seguir uma racionalidade preestabelecida.”* (Saraiva, 2002) Enfatiza, deste modo, uma bipolaridade: a regularidade e função social da organização pública versus flexibilidade, o que traduz a natureza contraditória das organizações públicas. É, então, de acordo com a autora, inegável a existência da burocracia, o que permite identificar as particularidades da conceção e operacionalização de uma cultura neste tipo de organizações: *“uma teia complexa de normas, valores, mitos e crenças entre a potencialidade e a realidade”*. (Saraiva, 2002)

Neste contexto, e seguindo Gonçalves (2014), torna-se importante *“uniformizar procedimentos, metodologias de trabalho e critérios, evitar possíveis discrepâncias de atuação e incentivar à sua reflexão das práticas e sentido crítico”*, o que nos remete para a existência de um *“autocontrolo no desempenho das funções, em oposição a um controlo imposto”*, como nos refere Tempera (2015), o que, nas palavras da mesma autora, se traduz como sendo *“visível uma certa autonomia na consecução de tarefas”*, considerando não ter identificado *“a presença de uma estrutura de controlo forte”*.

2.3.1.2. Processos de formalização e centralização

Recorrendo a Handy (1978)⁴, que estudou a formalização e centralização das dimensões organizacionais, em todos os relatórios se alude à sua tipologia, que se aplica à IGEC, onde surgem identificados dois tipos de cultura: a de Apolo, com uma elevada formalização e centralização e a de Atenas, onde predomina a formalização, contrariamente à centralização que se apresenta pouco definida.

Segundo Oliveira (2013) na IGEC *“estamos perante uma Cultura de Apolo,*

⁴ Cultura de Apolo, Cultura de Zeus, Cultura de Dionísio e Cultura de Atenas.

própria de uma organização que se rege por uma centralização e formalização elevadas, que se regula por regras e procedimentos”, passando por Saraiva (2014) que confirma a identificação do mesmo tipo de cultura, configurando-se “ na existência de um conjunto claro e inequívoco de normas, valores e crenças interiorizado e partilhado (...) que se constitui como eixo de atuação da organização e que regula o comportamento dos seus colaboradores”. Gonçalves (2014) enfatiza, da mesma forma, a cultura de Apolo como prevalecente na organização e explica-nos que “este tipo de cultura é visível nas normas, regulamentos e objetivos que são estabelecidos em termos de direção e do Estado e que consequentemente norteiam a ação dos inspetores”. O mesmo autor esclarece ainda que estes princípios “se encontram presentes no quotidiano [dos inspetores] seja na tomada de decisões, seja na conceção das ações inspetivas, assentando na confiança que se pretende transmitir” e que a “formalização é visível no trato entre os membros da organização, que varia consoante a sua habilitação e função dentro da IGEC”.

O outro tipo de cultura dominante é a cultura de Atenas. De acordo com Rodrigues (2016), *“embora formalizada, pode ser considerada pouco centralizada no que toca ao trabalho desenvolvido internamente pelas equipas”, ou seja, às equipas de trabalho “é-lhes atribuída alguma autonomia na realização das suas tarefas e na resolução de problemas”.* Neste âmbito, Gonçalves (2014) sublinha *“o trabalho em equipa é considerado primordial sendo desenvolvido por etapas e constante incentivo para a realização do mesmo”, o que significa que:*

“se atentarmos nos modos de atuação dos colaboradores da IGEC no cumprimento das suas funções, é possível constatar a presença da cultura de Atenas que se afirma na mobilização de esforços provenientes de diversas partes da organização para a resolução de problemas na concretização de uma atividade específica”, como nos refere Saraiva (2014).

Em jeito de finalização, é importante salientar que e, segundo o que nos expõe Gonçalves (2014) *“a cultura forte da IGEC verifica-se no seu ambiente organizacional enquanto ambiente influenciador, de construção e utilidade, que enfatiza a proximidade entre os inspetores”,* daí que, conforme afirma Rodrigues (2016) a *“existência de um esforço para a alteração e inovação das práticas”* seja frequente, de forma a que a *“criação de um produto final satisfatório em que todos se possam rever”* seja uma realidade, cada vez mais frequente.

2.3.2. Sobre o trabalho do gestor no contexto da administração central

Os gestores analisados nos relatórios de Diana Lemos (2012), Patrícia Rocha (2012), Tânia Oliveira (2013), Sara Saraiva (2014), Ana Filipa Gonçalves (2014), Mariana Tempera (2015) e Soraia Rodrigues (2016) desempenham funções na Euipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário. O Gestor H, que está na IGEC desde 1999 e, a partir de 2002, tornou-se responsável pela área da cooperação internacional, constituindo-se como interlocutor entre a IGEC e a SICI. Em 2010, foi designado representando de Portugal no Conselho de Inspeção das Escolas Europeias. O Gestor L, desempenha funções na IGEC desde 2000, assumindo o cargo de Chefe de EMEE em outubro de 2007. Atualmente, é Subinspetora-Geral.

Ao analisar e sintetizar os dados, pude constatar que os gestores observados da Inspeção Geral de Educação e Ciência (IGEC) desempenham praticamente todos os grupos de papéis apontados por Mintzberg como sendo característicos do executivo. Pode, ainda, constatar-se a veracidade dos mitos apresentados pelo autor, como passarei a expor.

2.3.2.1. Diversidade, fragmentação e rotina

No que toca ao 1.º mito - *“O executivo é um planejador sistemático e reflexivo”*, efetivamente as atividades desenvolvidas são caracterizadas pela sua brevidade, variedade e descontinuidade, vejamos. Tal verifica-se desde o *“planeamento das (...) atividades [que] é feito no decorrer do trabalho e não de forma antecipada.”* (Lemos, 2012) sendo que *“apesar de ter as suas tarefas delineadas e planificadas, [o gestor] depara-se constantemente com imprevistos que o levam para um caminho que não estava planeado, para além de que tem em mãos sempre diversas tarefas em simultâneo, que vai executando de acordo com a urgência das mesmas.”* (Rocha, 2012) A imponderabilidade da função é aliás corroborada por Saraiva (2014) quando refere que o gestor *“executa um conjunto diferenciado de atividades em paralelo, deparando-se, com muita frequência, com imprevistos nem sempre de simples resolução. Tais atividades são, mormente, de curta duração e fragmentadas”*, e relata, ainda, que *“com alguma frequência os planos estão traçados, mas dificilmente se cumprem sem interrupções”*, passando as práticas reflexivas *“por serem efetivadas apenas depois da realização das atividades, sendo utilizadas para fazer um balanço que permita a melhoria no futuro.”*

No que concerne ao 2.º mito - *“O verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina”* - também verifiquei o contrário, como exemplifica Rocha (2012) que nos diz que o gestor *“se vê diariamente confrontado com a necessidade de cumprir rotinas relacionadas com processos burocráticos”*, ou ainda, segundo Saraiva (2014), que os gestores:

“executam (...) um conjunto de procedimentos rotineiros inerentes às suas funções: fazer e receber telefonemas, enviar e receber correio eletrónico, preparar documentos, reunir informalmente para discutir o desenvolvimento de trabalhos, realizar atividades de negociação e burocráticas, planejar atividades futuras, entre outros.”.

No caso do 3.º mito de Mintzberg - *“Os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações de gerência”* - *“ambos [os gestores observados] privilegiam as vias de comunicação”* (Saraiva, 2014), sendo que *“o mecanismo de comunicação que [o gestor] mais utiliza é o e-mail, passando o telefone a vigorar como o segundo”*, que *“prefere a via da comunicação informal”* e *“dá primazia às reuniões”*, surgindo, por último as *“rotinas de observação”* (Lemos, 2012). No mesmo âmbito, Rocha (2012) ainda nos descreve que o gestor *“recebe e transmite muita informação por meio verbal, o que se vê pela quantidade de vezes que este se desloca ao gabinete para falar com os membros da sua equipa”*.

O 4.º mito diz nos que *“A administração é, ou pelo menos está a transformar-se rapidamente, em ciência e profissão”* e está relacionado com o facto de faltar informação e exatidão sobre o que o gestor deve aprender. Ao analisar as dissertações deparamo-nos com uma citação de Saraiva (2014) que resume todas as outras, uma vez que *“em nenhum dos casos os gestores executam as suas tarefas e atividades através de procesos sistemática e analiticamente determinados e circunscritos.”*.

2.3.2.2. Ênfase nos papéis interpessoais e informacionais

Passo, agora, à análise dos papéis desempenhados pelos gestores observados na IGEC à luz dos conceitos definidos por Mintzberg:

O primeiro grupo de funções engloba as **atividades de natureza interpessoal**, estas que incluem o gestor como **símbolo e representante da organização**, como **líder**

perante os seus subordinados e, ainda como **agente de ligação** ao nível dos contactos estabelecidos com o exterior.

Efetivamente, o gestor observado por Lemos (2012) é *“um símbolo na organização, pois desenvolve papéis de natureza social, cerimonial e legal”*, o mesmo sucedendo com Oliveira (2013) que alude ao facto de *“estar presente na receção dos participantes (...) [o que] é uma incumbência inerente às função que desempenha e que o obrigam muitas vezes a cumprir determinado cerimonial”*. Saraiva (2014) também confirma *“os gestores desempenham papéis de natureza social, cerimonial e legal, representando a organização através da participação (...) em eventos”*.

Em relação ao papel de líder, Lemos (2012) afirma que o gestor é *“um líder tendo em conta as relações que mantém com os seus subordinados”*, sendo secundada por Rocha (2012) que associa tal papel à *“coordenação de uma equipa”*, o que se estende à relação que estes gestores estabelecem com as próprias estagiárias, ao revelar *“o papel de líder, motivando-me a mim e à minha colega, numa lógica, por vezes de parceria, ao mesmo tempo que coordenava o nosso trabalho”* (Oliveira, 2013). Ainda, no mesmo âmbito, Saraiva (2014) conta que o gestor *“tem influência sob os seus pares e é um grande promotor na definição do ambiente de trabalho, de gestão da motivação dos subordinados e de assunção de responsabilidades inerentes a toda a gestão do pessoal”*.

O terceiro papel de cariz interpessoal desempenhado pelos gestores é o de agente de ligação que, de acordo com Saraiva (2014) *“desempenham papéis muito relevantes”* assumindo *“um papel preponderante no desenvolvimento de relações com agentes externos à organização”*.

Quanto aos **papéis de natureza informacional**, os gestores observados desempenham todas as tarefas onde se assumem como **observadores ativos, difusores** de informação e, **porta-vozes** perante o exterior:

Segundo Oliveira (2013)

“ambos os gestores procuram informação quer junto dos subordinados (...) quer com colegas exteriores à organização” (Oliveira, 2013)

“[o gestor] utiliza como base do seu trabalho a comunicação e a procura de informações”, ou seja, “tem o dever de procurar e receber informações”(Saraiva, 2014)

No caso do gestor observado por Saraiva (2014), este desempenha um papel importante ao nível da disseminação da informação que recolhe no exterior:

“assume o papel de difusor, uma vez que as suas tarefas diárias lhe permitem ter acesso a um conjunto de informações externas importantes que são uma mais-valia para a organização”, “transmitindo informações do exterior para a sua organização e fazendo passar informação interna de um sector para outro”.

Também Oliveira (2013) refere esta circunstância, salientando que os gestores vão *“entrando em contacto com todos os intervenientes (...) disseminando (...) um conjunto de informações relevantes”*. O último dos papéis informacionais é o de porta-voz, o qual surge uma vez, no trabalho de Rocha (2012) quando refere que é o caso das *“ações de formação”*.

Por fim, em relação aos **papéis decisoriais - empreendedor, regulador, repartidor de recursos e negociador** – há a salientar a sua presença em todos os relatórios. Relativamente ao papel de empreendedor apenas Rocha (2012) o identifica na *“oportunidade que surgiu [ao gestor] (...) que propôs um modelo para um novo ciclo de avaliação”*. Saraiva (2014), por seu lado, considera que estes gestores não evidenciam tal papel pois este gestor *“apenas pode efetuar mudanças na área em que desempenha atividades, [tendo] em conta indicações superiores (...) significando com isso que não adota o papel de empreendedor”*.

Já, relativamente ao papel de regulador, a autora afirma que ambos os gestores que observou o assumem *“atuando rapidamente em situações de imprevisto para as quais não há resposta programada e investido na resolução dos problemas”*, o mesmo declara Rocha (2012) quando revela que *“como regulador (...) o gestor (...) teve de coordenar a sua equipa (...) neste caso (...) delegou tarefas (...) a fim de resolver um problema que surgiu inesperadamente”* e, ainda, Lemos (2012) que relata *“o gestor (...) [é] um regulador uma vez que (...) atua sempre que surge um estímulo inesperado e tenta solucionar da melhor forma”*.

No papel de repartidor de recursos, há a salientar o facto de o gestor de preocupar com *“a afetação de todas as formas de recursos organizacionais”* (Saraiva, 2014) e o facto de lhe competir *“proceder à gestão dos recursos, quer materiais (...) quer humanos”* (Oliveira, 2013).

Por último, o papel de negociador pode ser observado por duas estagiárias: Rocha (2012) que o constata enquanto *“coordenador da Equipa de Acompanhamento e Avaliação”* e Saraiva (2014), quando menciona que o gestor *“assume [a posição de*

negociador] *sempre que tem a seu cargo a preparação de um qualquer evento*” e que *“para um gestor (...) as atividades de negociação estão intrínsecamente ligadas às suas funções”*.

Em síntese, é importante citar alguns excertos conclusivos das dissertações. Oliveira (2013) refere:

“ambos os gestores desempenham de modo mais notório as funções de natureza interpessoal e informacional, ou seja, a natureza dos seus trabalhos vocaciona-se para a motivação e encorajamento das suas equipas, bem como na ligação que necessariamente têm de estabelecer com o exterior”, “procedem, [portanto] ao veicular da informação estratégica para a organização. Estas funções salientam-se assim em detrimento da função decisional”.

No mesmo sentido, Saraiva (2014) menciona:

“as atividades protagonizadas pelo gestor (...) relacionam-se, sobretudo, com os papéis interpessoais e informacionais e mais particularmente com os que se prendem com a recolha e difusão de informação” e, ainda *“quanto às atividades desempenhadas pelo gestor (...) são transversais a todos os papéis por razão de ocupar um lugar de liderança de topo”*.

Quanto aos mecanismos de coordenação, os únicos que foram identificados foram o ajustamento mútuo, que consiste basicamente e, de acordo com Mintzberg (1999), na *“coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação”* e a padronização das habilidades, na medida em que *“o conteúdo do trabalho é especificado e programado”*. (Mintzberg, 1999 in Rocha, 2012 p. 34) Como salienta esta autora, o ajustamento mútuo emerge como:

“o principal mecanismo usado para coordenar o trabalho que é desenvolvido (...) na medida em que sempre que há uma tarefa (...) a equipa vai-se ajustando aos percalços que surgem (...) vão comunicando entre si (...) vão-se adequando, vão ajustando o trabalho às exigências da situação”.

Já, no que toca à padronização das habilidades ou à estandardização dos processos de trabalho, salienta que:

“se atendermos à natureza do trabalho desenvolvido na organização (...) o mecanismo de coordenação usado é o da estandardização dos processos

de trabalho (...) ou seja, a função de cada trabalhador esté bem delineada e cada um sabe o que fazer e como fazer”.

2.4 Síntese Conclusiva

Neste projeto, estão em análise duas temáticas que, muito embora sejam intemporais, estão em contante adaptação, quer seja porque os colaboradores de uma instituição vão sendo outros, quer também por haver, necessariamente, uma atualização dos objetivos do trabalho que vai sendo desenvolvido.

Foi neste sentido que elaborámos dois eixos de análise que pudessem fundamentar o estudo, que se apresenta descritivo. O objetivo principal passa pela análise das interpretações sobre a cultura organizacional da IGEC e os papéis desempenhados por gestores desta entidade. A questão de investigação é a seguinte:

- **De que modo, desde 2012, diferentes observadores intervenientes no quotidiano da IGEC, vêm percecionando a sua cultura organizacional e os papéis desempenhados pelos seus gestores?**

Considerando a problemática acima, passámos à análise das dissertações em estudo e procedemos à sintetização da informação relevante, pelo que recorremos a técnicas de recolha e tratamento dos dados como a análise documental e a análise de conteúdo.

Tendo por base a metodologia apresentada e os objetivos do presente relatório, com base concetual nos trabalhos de Mintzberg, Handy e Schein, há um conjunto de conclusões que de seguida se apresenta.

Em primeiro lugar observa-se a existência de uma cultura fortemente enraizada e estável, com base na partilha de um conjunto de valores, normas e crenças que propiciam a interiorização de princípios como a eficácia, a qualidade e o rigor, facto que concorre para a construção de uma identidade profissional bem definida.

Em segundo lugar e, descrevendo a Inspeção à luz da sua estrutura organizacional, esta é mista: por um lado, apresenta-se como burocrática e hierarquizada; por outro lado, é matricial, dado os inspetores atuarem em áreas diferenciadas. Não obstante ser marcada pela burocracia e a formalização, também se verifica, da parte dos seus membros, a

detenção de qualificações específicas que lhes confere algum poder informal e portanto algum grau de autonomia. A par da regularidade e função social da inspeção, surgem, ao nível dos processos de trabalho, características como a flexibilidade e a autonomia, o que nos remete para a importância de uniformizar procedimentos e metodologias de trabalho, a fim de evistar discrepâncias de atuação e de incentivar à reflexão, das suas práticas.

Em função destas conclusões e, seguindo o pensamento de Handy, a cultura organizacional é de:

- **Apolo** – Regida por regras e regulamentos, impostos pelo Estado, que se constituem como eixo de atuação da organização, norteando o comportamento dos seus membros;
- **Atenas** – Muito formalizada, mas pouco centralizada, o que significa que, é atribuída autonomia às equipas de trabalho e sempre que há algum problema específico, há uma mobilização geral de todos os esforços para o resolver.

Em terceiro lugar, relativamente ao trabalho do gestor, apurámos a veracidade dos mitos apresentados por Mintzberg. Apesar de os gestores planificarem o trabalho de forma antecipada, constatou-se que os mesmos se deparam constantemente com imprevistos (atividades geralmente de curta duração e que surgem fragmentadas). Em seguida, verificámos também a confrontação diária destes gestores com tarefas rotineiras e burocráticas, às quais têm de dar resposta, obrigatoriamente: a receção de telefonemas, o envio e receção de correio eletrónico, o planeamento de tarefas ou, ainda, a realização de reuniões para discutir o desenvolvimento dos trabalhos. Neste sentido, os seus gestores vão privilegiando as vias de comunicação informais. Para terminar, os gestores não executam tarefas e atividades através de processos sistemática e analiticamente determinados, como nos diz o último mito.

Todo o trabalho desempenhado pelos gestores pode ser inscrito em diversos grupos de papéis, os quais foram também analisados, tendo-se confirmado uma maior relevância dos de natureza interpessoal e dos de natureza informacional. Os primeiros, devido ao facto de os gestores terem por obrigação de representar a organização em papéis cerimoniais e sociais, pelas relações que mantêm com os seus subordinados, uma vez que coordenam equipas de trabalho e por desenvolverem um papel preponderante ao nível do contato com outras organizações exteriores à IGEC. Os segundos, porque, desde logo,

representam o coração do seu trabalho, dado que se baseiam na comunicação e na procura e transmissão de informação, quer dentro da organização, quer também entre a Inspeção e outras instituições. Trata-se de gestores que desempenham funções que são marcadas pela transversalidade e abrangência: desde a motivação e encorajamento das equipas, à ligação estratégica com o exterior, não esquecendo a recolha e difusão da informação.

Capítulo III – Descrição/Reflexão sobre as Atividades Realizadas

Neste capítulo apresento as atividades que desenvolvi no âmbito do estágio curricular na Inspeção-Geral de Educação e Ciência, durante o período de sete meses (de Outubro de 2013 a Maio de 2014), das 09H00 às 13H00, de segunda à quinta-feira, não obstante ter existido momentos em que permaneci na IGEC durante mais tempo, a fim de conseguir terminar todas as tarefas que me foram propostas. É importante referir o facto de a maioria terem sido realizadas em conjunto com a minha colega de estágio Ana Filipa Gonçalves. (Calendarização do Estágio e Notas de Campo em anexo)

Com o propósito de se tornar mais fácil a leitura, as atividades estão divididas em: Avaliação Externa das Escolas, atividades de âmbito Internacional e outras. Cada actividade é, primeiramente, descrita, após o que se segue uma breve reflexão pessoal, com referência às principais aprendizagens e competências adquiridas aquando a sua realização.

3.1 Atividades de Avaliação Externa das Escolas

3.1.1. Leitura de documentação sobre a Avaliação Externa das Escolas

Durante as primeiras duas semanas de estágio, em uma das reuniões com a Dra. L e o Dr. J, foi-nos sugerido que analisássemos alguns documentos referentes ao processo de Avaliação Externa das Escolas, sobre o segundo ciclo de avaliação, a fim de compreendermos as principais alterações do processo e as razões que conduziram a essas mudanças. Consultei, então, documentos de enquadramento, o Plano de Atividades (2013), alguns Relatórios de AEE (do primeiro e do segundo ciclo de avaliação), alguns contraditórios apresentados pelas escolas, legislação e, ainda relatórios elaborados pela IGEC, nomeadamente o Relatório Final da Atividade do Grupo de Trabalho para a Avaliação das Escolas (2006) e Propostas para um Novo Ciclo de Avaliação Externa de Escolas (2011). Foi, através do Site da IGEC que tivemos o primeiro contacto com os documentos e, os orientadores sempre se mostraram completamente disponíveis para nos esclarecer dúvidas que pudessem surgir.

Esta primeira abordagem aos documentos que regem a Avaliação Externa das Escolas foi fundamental. Ainda que já tivesse analisado o processo da AEE antes, o ter a oportunidade de compreender pormenorizadamente todo o processo da Avaliação Externa, estando inserida na instituição onde tudo é desenvolvido, possibilitou-me uma experiência completamente diferente. Tornou-se essencial tomar contacto com a legislação que regula os processos de trabalho e, mais ainda, tomar consciência da importância do trabalho desenvolvido para melhoria da qualidade do sistema educativo.

A realização desta tarefa permitiu-me compreender melhor todas as etapas do processo de AEE, com o privilégio de poder esclarecer sempre que alguma dúvida surgisse, com os orientadores, aprofundando, deste modo, a minha capacidade de análise crítica e, obviamente o conhecimento neste âmbito.

3.1.2. Preparação e tratamento dos questionários de satisfação a aplicar às escolas no âmbito da AEE

Os questionários, aplicados às escolas antes das equipas de avaliação se dirigirem aos estabelecimentos, têm como principal objetivo auscultar a comunidade educativa e conhecer o nível de satisfação perante alguns aspetos que possam ser melhorados na própria escola. Foi uma das principais alterações do segundo ciclo de avaliação externa, permitindo aos avaliadores obter um diagnóstico precoce de áreas que merecem maior atenção aquando a avaliação. Constitui-se uma das nossas principais tarefas enquanto estagiárias e desenvolvemo-la durante a maior parte do nosso tempo na inspeção.

Iniciámos a atividade com uma breve explicação do processo, bem como exemplificação de cada uma das etapas. Há diversos tipos de questionários, de forma a abranger docentes, não docentes, pais e encarregados de educação, alunos do 1.º ciclo (apenas os do 4.º ano) e alunos dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário. Primeiro, preparam-se os questionários para enviar às escolas e, para isso, é elaborada uma amostra do número de respondentes, sendo os questionários e respetivos envelopes contabilizados de acordo com a amostra para posteriormente serem enviados, em caixas devidamente identificadas.

Quando a IGEC recebe os questionários já respondidos é necessário proceder à confirmação e tratamento dos mesmos. Começando pela abertura, organização e verificação de falhas, passa-se, através de um *software* específico, à digitalização por

lote, à classificação e, por último, a validação. Todo este processo envolve confidencialidade e algum cuidado aquando a sua aplicação, deste modo, são distribuídas às Áreas Territoriais um documento com as instruções, para que tudo corra como planeado. Uma particularidade interessante é a importância dada ao campo das observações presentes em todos os tipos de questionários, onde os respondentes têm a oportunidade de expor por escrito aspetos que considerem pertinentes. Neste âmbito, é-nos explicado que devemos ter em atenção ao exposto e comunicar aos orientadores algum problema que se revele mais preocupante.

A concretização desta atividade, apesar de ser rotineira e repetitiva, constitui-se como uma mais-valia no que toca ao desenvolvimento de competências e consolidação de aprendizagens. Em primeiro lugar, como são muitos questionários diferentes, há sempre a preocupação de organizar e planejar a tarefa de forma a sermos o mais eficientes possível, o que implica um trabalho de equipa de qualidade. Em segundo lugar, o facto de haver prazos a cumprir, obriga-nos a gerir o trabalho e o tempo. E, por último, é uma atividade de responsabilidade, uma vez que os resultados vão ser alvo de análise e, por sua vez, o ponto de partida de um processo minucioso.

Para além de compreender a importância deste instrumento de recolha de dados para o processo de AEE, a presença do espaço de resposta aberta demonstrou-se fundamental nesta fase da avaliação. Ora, faz todo o sentido a avaliação a uma escola ser iniciada com um diagnóstico da mesma, mais ainda, se esse diagnóstico for efetuado pelos intervenientes que todos os dias trabalham em prol de um ensino de qualidade, estreitando, deste modo, a ligação escola-comunidade. Verifiquei que os comentários mais extensos e mais interessantes provêm dos pais e encarregados de educação e dos alunos do 1.º e 2.º ciclos do Ensino Básico e que as temáticas mais abordadas são: a falta de condições de higiene na escola, as infraestruturas deficientes, a má confeção das refeições e, ainda, a ausência de profissionalismo de alguns não docentes.

Ao longo da execução da tarefa, foram sempre surgindo algumas dúvidas, pelo que os orientadores se mostraram sempre dispostos a esclarecer. Pude, com esta tarefa, aperfeiçoar algumas competências de organização e planeamento, assim como de gestão de tempo e conhecimentos específicos no âmbito da AEE.

3.1.3. Participação na reunião sobre Avaliação Externa das Escolas com os diretores das escolas avaliadas em Novembro de 2013

No dia 22 de Outubro de 2013 participei, com a minha colega de estágio, numa reunião sobre o processo de Avaliação Externa das Escolas, que contou com a presença dos diretores das escolas que seriam avaliadas em Novembro de 2013, estes que se faziam acompanhar por um elemento da Equipa de Autoavaliação. O moderador da reunião foi o Chefe da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário ainda teve presente a Interlocutora da Avaliação Externa da Área Territorial Sul e, nós, estagiárias da IGEC.

Tendo em atenção a temática da reunião, os moderadores acharam por bem fazer uma breve revisão das alterações do processo de AEE (do primeiro para o segundo ciclo de avaliação) e explicaram algumas particularidades do processo, o que permitiu que eu e a minha colega esclarecêssemos algumas dúvidas.

Na prática, ao assistir a esta reunião aprofundei conhecimentos técnicos que já tinha, ainda que vagamente, acerca do processo de AEE: sintetizei as alterações na avaliação entre os ciclos; revi os principais fundamentos e objetivos da avaliação externa; fiquei a saber a constituição das equipas de avaliação; esclareci a estrutura de um Relatório de Avaliação Externa e tomei conhecimento dos Campos de Análise, dos Domínios e dos Dados Gerais de Contexto por Unidade Orgânica, o Valor Esperado e o seu cálculo (tudo aspetos que integram o Perfil de escola) e, por fim, ainda ouvi a explicação sobre todas as etapas do processo de AEE (desde a preparação de documentos, até a elaboração do plano de melhoria).

De facto, a oportunidade de ter este tipo de experiências é importantíssimo para um futuro profissional da área da educação, uma vez que todos os intervenientes no processo educativo e todos os esforços têm o objetivo da melhoria da qualidade do ensino e, a Avaliação Externa e todos os especialistas que a desenvolvem, trabalham para isso mesmo.

3.1.4. Análise do Relatório “Provas Finais do Ensino Básico e Exames Nacionais do Ensino Secundário”

No dia 29 de Outubro de 2013 foi-nos proposta a leitura e análise do relatório “Provas Finais do Ensino Básico e Exames Nacionais do Ensino Secundário” referente aos anos letivos 2011/2012 e 2012/2013 com o objetivo de tecermos alguns comentários e/ou sugestões de melhoria do texto. Esta atividade integra o Programa Controlo e visa controlar o processo de realização das provas finais do Ensino Básico e os exames do Ensino Secundário, verificando a adequação das medidas e dos procedimentos adotados pelas escolas, face aos normativos e aos contextos específicos em que decorrem os mesmos, podendo, assim, contribuir para a melhoria da qualidade dos estabelecimentos de ensino. Neste documento podemos encontrar também aspetos mais conseguidos e aqueles que revelaram maiores debilidades, encontrados durante as intervenções da IGEC, bem como os que foram remetidos à inspeção através de particulares ou outras entidades.

Com a análise deste relatório, pude contactar mais diretamente com um dos trabalhos externos que a inspeção desenvolve. Verifiquei, mais uma vez, que todas as intervenções dos inspetores, e todo o trabalho elaborado nesta instituição, são realizados com o máximo rigor e exatidão.

Conheci, pela primeira vez, este documento, a sua estrutura e a sua importância, uma vez que a metodologia utilizada, com o recurso à análise quantitativa, é específica e bastante clara, exibindo a eficiência e eficácia de todo o processo.

3.1.5. Participação na acção de formação sobre Avaliação Externa das Escolas 2013/2014, na EB1/JI Vasco da Gama em Lisboa

No dia 13 de Novembro de 2013, na Escola Básica/JI Vasco da Gama, em Lisboa, participei numa formação sobre a Avaliação Externa das Escolas, direccionada especialmente para avaliadores de terreno das Áreas Territoriais Centro e Sul e para peritos externos. Os principais dinamizadores eram a Subinspetora-Geral, o Chefe da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário - EMEE, uma dirigente do MEC responsável pela preparação dos dados estatísticos e duas docentes do ensino superior.

Os trabalhos iniciaram-se com uma mensagem do Inspetor-Geral, em que destacou a importância do sentido de justiça dos inspetores, transparência, exigência e espírito colaborativo, tudo isto, conjugado com o esforço necessário para desempenharem um

trabalho de excelência. Seguiu-se a apresentação da ordem de trabalhos e uma contextualização dos dados da AEE relativos ao ano letivo de 2012/2013, pela Subinspetora. Posteriormente, o Chefe da EMEE apresentou algumas alterações aos documentos de enquadramento, bem como à agenda de trabalho e à metodologia da AEE. Abordou-se, ainda, a questão da integração ou não de recomendações dos avaliadores nos Relatórios de Escola.

O momento seguinte prendeu-se com a explicação dos Modelos de Comparação Estatística de escolas em contexto análogo, por uma especialista do Gabinete de Estatística do Ministério de Educação e Ciência e, por fim, mas não menos importante, falou-se da interação da liderança escolar com a qualidade das aprendizagens dos alunos, verificada nos resultados escolares.

Para uma estagiária com pouca experiência, a participação neste tipo de formações torna-se indispensável, porque, mais do que aprendermos conceitos técnicos e específicos da Avaliação Externa das Escolas, tomamos contacto com profissionais de excelência, que desenvolvem, ao longo de anos, um trabalho com imensa qualidade. Achei importantíssima a mensagem de apoio e motivação do Inspetor-Geral, o que demonstra ser um líder com todas as qualidades que isso implica.

A definição e discussão de conceitos como liderança, qualidade de ensino e melhoria de resultados escolares foram, igualmente, esclarecedores, para mim. A interligação destas conceções, conjugadas com a responsabilidade social (implicando o confronto de interesses) e, tendo em atenção o professor/educador, é uma área sempre atual no sector da educação, afinal, o objetivo é educar cidadãos conscientes e despertos para uma sociedade coesa. Os professores, os líderes educativos, os profissionais da área da educação e toda a comunidade educativa devem atuar estrategicamente, potencializando o desenvolvimento de uma cultura sustentada na partilha de valores e crenças, com vista a um objetivo que é comum a todos.

3.1.6. Participação na reunião de trabalho dos inspetores da Área Territorial Sul sobre a Avaliação Externa das Escolas

No dia 6 de Janeiro de 2014 teve lugar uma reunião de trabalho com os inspetores da Área Territorial Sul, moderada pelo Chefe da EMEE e a Dra. L. Este encontro surge no seguimento das formações sobre a avaliação e tem como principal objetivo a

uniformização dos procedimentos e critérios dos Relatórios de Avaliação Externa, precisamente para evitar discrepâncias na sua redação. É a partilha de conhecimentos a principal finalidade destas reuniões, de forma a melhorar a performance de cada inspetor aquando a sua atuação no terreno, pelo que este tipo de reunião de trabalho ocorre frequentemente com todos os inspetores do país.

Depois de uma breve contextualização realizada pelo Chefe da EMEE, iniciou-se a ordem de trabalhos estipulada, com o modelo do valor esperado e os fatores e variáveis que interferem na sua determinação (variáveis de contexto da escola e dados estatísticos, principalmente).

A participação nestas reuniões/formações tem sido uma mais-valia em termos de aprendizagens e aprofundamento de competências. Como referi em cima, a reunião iniciou-se com uma breve contextualização do Dr. J (Chefe da EMEE), onde partilhou com todos os inspetores, na condição de inspetor membro de uma equipa de avaliação, a necessidade de esclarecer questões relativas ao trabalho que desenvolvem diariamente, muitas vezes controversas e, apelou, neste sentido, ao rigor, à justiça e ao espírito colaborativo, com vista à eficiência e eficácia da AEE.

O modelo do valor esperado gerou alguma discordância entre os participantes na reunião, uma vez que está numa fase de iniciação e ainda não estão disponíveis dados suficientes para uma análise cem por cento viável. Neste seguimento, os dinamizadores da reunião chegaram a um consenso com os participantes, no sentido de apenas se focarem em dados concretos do *Perfil* de escola e análise de dados fornecidos pelas escolas.

Aprendi, ainda, um conceito novo: os *clusters*. São como que grupos de escolas com variáveis semelhantes, a nível nacional. A inserção das escolas e agrupamentos nos *clusters*, apenas com fins estatísticos, permite uma caracterização da mesma mais completa, o que facilita e dá, ainda mais, credibilidade a todo o processo da avaliação externa.

Ora, a participação nesta reunião de trabalho, permitiu que alargasse os conhecimentos sobre o trabalho que é desenvolvido na IGEC, mais concretamente sobre todas as etapas de uma avaliação de escola. Percebi, mais uma vez, a importância dada ao trabalho de equipa, ao cumprimento dos objetivos (gerais e específicos) da AEE, à metodologia utilizada por todos os intervenientes na avaliação (que deve ser o mais

uniformizada possível) e, ainda, a forma mais correta de ultrapassarem os desafios e obstáculos que se impõem todos os dias neste trabalho minucioso.

3.1.7. Participação na formação sobre “Observação da Prática Letiva”

Nos dias 5 e 7 de Maio de 2014 teve lugar na IGEC uma formação destinada aos inspetores cuja temática em debate foi a “Observação da Prática Letiva”, um novo método de recolha de dados tendo em vista integrar nos processos a metodologia da AEE. Importa clarificar que com esta metodologia não se pretende avaliar os conteúdos lecionados em aula, mas sim utilizar os dados recolhidos (sempre subjetivos e dependentes do avaliador) para melhor fundamentar os juízos avaliativos explicitados nos Relatórios de Escola. Neste sentido, os principais objetivos prenderam-se com o desenvolvimento e uniformização de técnicas para a concretização do método, possibilitando, assim, a validação e a credibilização do mesmo.

O programa da formação estava, na minha opinião muito bem conseguido, uma vez que no primeiro dia, os participantes apresentavam a escola e, no segundo, havia um trabalho de terreno, em que iriam fazer uma observação em contexto escolar. Este último trabalho implicava, pois, fazer uso dos conhecimentos veiculados na formação e ainda a utilização de um ficheiro em formato excel para sistematização dos dados, a formação as equipas para a observação, a apresentação os critérios para a seleção da amostra e a construção a agenda de trabalho. Neste segundo dia, depois de discutidos os trabalhos, houve espaço para esclarecimento de dúvidas e, ainda uma simulação de texto e formulação de juízos avaliativos, a fim de serem integrados nos relatórios de AEE.

Esta formação sobre a Observação da Prática Letiva foi completamente nova para mim. Não tinha quaisquer conhecimentos sobre este novo método de recolha de dados, no entanto, a minha opinião é que é essencial a fundamentação dos relatórios de avaliação, uma vez que as escolas devem ter responsabilidade na qualidade do seu trabalho.

A IGEC está numa fase inicial de formação sobre a OPL tendo em vista a sua integração na metodologia da AEE: o número de observações a ser feito, os critérios de seleção dos grupos/turma e disciplinas a serem observados, entre outros. O mesmo acontece com a inclusão dos resultados nos relatórios de avaliação. Há opiniões diferentes, no entanto, penso ser uma mais-valia para a equipa de avaliação, uma vez que tem sempre forma de justificar as opções que faz e a classificação que atribui.

Por fim, mas não menos importante, foram realizadas simulações de juízos avaliativos, o que permitiu aos participantes ficarem com uma ideia do que é essencial com a OPL. É, realmente, importantíssimo que o relatório de avaliação seja esclarecedor, daí a insistência dos dinamizadores para que os resultados fossem claros e objetivos.

3.1.8. Colaboração na redação do capítulo “Avaliação do Processo pelas escolas e pelos avaliadores” do Relatório Global da Actividade de Avaliação Externa do ano lectivo 2012/2013

Numa reunião, a Dra. L solicitou-nos colaboração para a redação de um capítulo no Relatório Global da Atividade de Avaliação Externa do ano letivo 2012/2013, o que implicava responsabilidade da nossa parte, pelo que tivemos de pedir por várias vezes orientações à Dra. L.

A redação deste capítulo, para além de ser uma prova de reconhecimento do nosso trabalho, passou por análise e descrição de dados, o que implicou o desenvolvimento da nossa capacidade de síntese. Em termos gerais, percebi a avaliação positiva por parte das escolas e dos avaliadores, relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE e é notável a importância que se dá a aspetos como: o cálculo e os resultados do “valor esperado”, a duração das visitas às escolas, os resultados dos alunos, a adequação dos domínios e campos de análise do quadro de referência, os documentos de apresentação da escola, as funções de liderança e gestão, os planos de melhoria, os métodos de recolha de dados de diagnóstico (como os questionários) e a intervenção dos avaliadores e dos peritos externos.

Um outro elemento que se destacou aquando a nossa análise dos dados foram as questões de resposta aberta, estas que permitem aos respondentes expressar as suas preocupações e as suas sugestões de melhoria e, se forem tidos em consideração, poderão ser uma mais-valia no aperfeiçoamento dos processos de Avaliação Externa das Escolas. Assim como a autoavaliação, cada vez mais valorizada para a AEE. Ora, se todo o processo de Avaliação Externa tem uma perspetiva de melhoria, nada é melhor para um início de sucesso, que um diagnóstico feito pela própria escola do que está bem e do que se pode melhorar. Neste sentido, a mudança que a autoavaliação pode gerar na prática letiva, com vista à melhoria da qualidade do ensino é benéfica e a AEE ganhará mais credibilidade com esta valorização, entre outras vantagens.

3.2 Atividades de âmbito internacional

3.2.1. Leitura e análise de documentos e páginas da internet sobre as Escolas Europeias

Esta atividade foi a primeira tarefa no âmbito na actividade internacional e surgiu em jeito de contextualização para o planeamento de uma avaliação de docentes das Escolas Europeias de Luxemburgo I e II e Bruxelas I. Foi essencialmente para tomarmos conhecimento do funcionamento destas escolas que o Dr. H nos propôs que analisássemos algumas páginas da internet, relatórios e documentos de anos anteriores da IGEC e, ainda, agências internacionais no âmbito da Educação.

A atividade da Inspeção nas Escolas Europeias era, para mim, completamente desconhecida, no entanto, o contacto com estes documentos foi muito útil. Compreendi, deste modo, que estas escolas, instituições de ensino sob a tutela da Comissão Europeia, acolhem os filhos dos membros das Comunidades Europeias, a fim de terem a oportunidade de usufruírem do ensino equivalente ao nacional. Para além disso, a inspeção desenvolve um trabalho de avaliação semelhante ao que realiza em Portugal, com o mesmo objetivo: melhoria da qualidade do ensino.

3.2.2. Planificação da atividade: Avaliação de Docentes nas Escolas Europeias

Esta tarefa surgiu no seguimento da análise de documentos sobre as Escolas Europeias e foi-nos proposto pelo Dr. H, uma vez que teria de se deslocar às escolas para avaliar os docentes. Fizémos então o planeamento da viagem e de toda a acção do avaliador (desde as aulas a que assistia, aos professores a avaliar).

Com a realização desta actividade percebi como se desenvolve uma avaliação nas Escolas Europeias, para além do facto de aprofundar o conhecimento sobre as mesmas. Foi, desta forma, um desafio à minha capacidade de organização, uma vez que havia vários factores a ter em conta aquando a planificação: a gestão do tempo (quer dos transportes, quer dos horários das aulas), a não repetição de disciplinas e professores, o não observar aulas de educação física e, ainda, alguns procedimentos obrigatórios destas

visitas. É de realçar que a complexidade inerente a esta tarefa levou a que o documento entregue ao Dr. H sofresse várias alterações até cumprirmos todos os requisitos.

3.2.3. Visita de estudo dos Dirigentes do Ministério de Educação Norueguês

Nos dias 6 e 7 de Novembro de 2013 participei, em conjunto com a minha colega de estágio, numa visita de estudo dos Dirigentes do Ministério da Educação Norueguês a Portugal, cujo principal objetivo foi, essencialmente, a partilha de conhecimentos relativamente aos sistemas educativos Português e Norueguês.

Depois da receção dos dirigentes Noruegueses na IGEC, iniciaram-se os trabalhos com a apresentação (dos responsáveis pela Actividade Internacional) da Inspeção, mais concretamente a sua estrutura organizacional e as actividades que desenvolvem, focando-se obviamente na Avaliação Externa das Escolas. Passou-se a uma breve discussão sobre alguns aspetos fundamentais como a ação da inspeção (a autoavaliação e a avaliação externa), o papel da escola no contraditório (documento que a escola apresenta à equipa de avaliação para contestar aspetos relacionados com os resultados da avaliação externa e, ainda, a opinião da escola em todo o processo de avaliação).

O segundo momento foi a apresentação do sistema educativo português, onde foi debatida a necessidade da criação dos agrupamentos de escolas, devido à crescente dimensão das escolas e a sua heterogeneidade. Deste modo, o agrupar de escolas em espaços geográficos curtos permite, em primeiro lugar uma gestão mais rentável e, em segundo lugar, uma coesão de aprendizagens mais eficiente. Seguiu-se a apresentação dos dirigentes Noruegueses das principais características do seu sistema de educação e formação e, discutiram-se as diferenças mais notórias entre os dois sistemas.

À tarde dirigimo-nos à Agência Nacional de Qualificação Profissional para ouvir uma breve caracterização da sua ação e, depois, já no Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, assistimos a uma comunicação do Presidente e alguns docentes, onde foi apresentado o Instituto, discutindo-se depois algumas áreas de investigação em Educação que estão em ascensão, assim como algumas das suas lacunas.

No segundo dia, visitámos o Museu Arqueológico de São Miguel das Odrinhas, em Sintra, com o objetivo de mostrar um pouco da nossa cultura e da nossa história, através da presença de ruínas de origem romana e peças da época do renascimento. Foi no museu que também assistimos a uma apresentação sobre a Educação em Sintra, por uma Técnica Superior de Educação, da Câmara Municipal de Sintra.

Seguidamente, conhecemos a Escola Secundária Leal da Câmara pertencente ao Agrupamento de Escolas de Rio de Mouro, também em Sintra. É importante referir que esta escola foi escolhida por ter obtido classificação de Muito Bom em todos os domínios do Quadro de Referência aquando a sua última avaliação externa. Depois de uma receção muito calorosa assistimos, então, a uma apresentação da escola e visitámos a instalações.

Em jeito de síntese, realizámos posteriormente com os orientadores, uma breve reunião, onde pudemos discutir o impacto da visita para o aprofundamento de conhecimentos sobre a AEE.

Esta visita de estudo começou por ser preparada por nós estagiárias, através de organização das pastas com o programa, as apresentações e alguns materiais da IGEC. Foi um trabalho em equipa importante e que fez com que à data prevista estivesse tudo pronto. Por outro lado, o facto de termos a oportunidade de participar, foi bastante benéfico. Em primeiro lugar, tomei contacto com um dos trabalhos da IGEC, que são estas partilhas com especialistas em educação estrangeiros, em segundo lugar, pude ouvir os debates sobre temas atuais e que preocupam inspetores de “todo o mundo” e, por fim, a visita ao museu e à escola proporcionaram-nos momentos de grande aprendizagem relativamente a conteúdos diferentes.

Mais concretamente, em relação ao primeiro dia, aprofundei conhecimentos sobre o sistema educativo Português e o Norueguês, nomeadamente sobre o financiamento dos estabelecimentos de ensino e ao nível de resultados escolares (a Noruega apresenta níveis mais elevados do que Portugal). Conheci a ANQEP, uma agência que coordena as políticas educativas da formação profissional para jovens e adultos e assegura o desenvolvimento e gestão do sistema nacional de reconhecimento, validação e certificação de competências.

Já, no segundo dia, no museu, obtive uma visão mais geral do que se faz em matérias de educação no município de Sintra, as funções do Conselho de Educação, as necessidades da Comunidade Educativa e a descentralização e, ainda as principais diferenças debatidas com os Noruegueses e, na escola, pude observar o proporcionar que os alunos dispunham de bom ambiente pedagógico, facilitado pela qualidade das instalações e oferta educativa, adequada às suas necessidades. Os profissionais demonstraram que o facto desta escola não ter uma equipa de avaliação/autoavaliação pode condicionar a definição de prioridade de intervenção.

3.2.4. Desenvolvimento de um boletim informativo sobre a visita de estudo com os Dirigentes do Ministério da Educação Norueguês

Esta atividade foi-nos proposta no seguimento da visita de estudo dos dias 6 e 7 de Novembro de 2013, com os Inspectores Noruegueses e, consistia na redacção de um artigo para a newsletter da IGEC, onde teríamos de descrever a visita e fazer uma reflexão da mesma. O artigo foi posteriormente disponibilizado na página da internet da inspeção – IGEC Informação.

A presente atividade foi mais um desafio ao trabalho em equipa, com a minha colega de estágio, que me permitiu desenvolver a capacidade de gestão de tempo, de informação, síntese e reflexão.

3.2.5. Visita de Estudo “Impact of School Evaluation Improvement (ISEQI)”

De 24 a 29 de Novembro de 2013, eu e a minha colega de estágio tivemos a oportunidade de participar numa visita de estudo em Faro, cujo tema foi “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) ou seja, a acção do processo de avaliação externa (avaliação e autoavaliação) nas escolas na melhoria da qualidade, que contou com a participação de inspetores, técnicos de educação e professores oriundos de 15 países, cada um com um ou mais representantes. Em conjunto com o Dr. H e, depois de várias reuniões, conseguimos organizar toda a visita e todos os materiais de apoio. Por um lado, foi necessário organizar as apresentações dos representantes dos países, pelo que tivemos de fazer várias experimentações, com vista a determinar a melhor forma de apresentarem (por temática de apresentação, ou por proximidade geográfica do país ou por línguas faladas pelos representantes). Elaborámos uma base de dados com as informações dos participantes e criámos uma ficha de identificação para cada um, onde constava o nome, o país, a profissão, local de trabalho e também o tema de apresentação. Por outro lado, organizámos as pastas com o programa, os diapositivos das apresentações em folhetos, canetas, folhas e identificadores dos participantes.

Passando, agora, a uma breve explicação do programa da visita, é importante referir que o mesmo foi bastante diversificado e que tivemos a oportunidade de usufruir de momentos teóricos, práticos, culturais e reflexivos.

1.º Dia – Começou com uma apresentação do programa da visita e de todos os participantes presentes. Posteriormente, o Dr. H apresentou a IGEC, o sistema educativo português, em traços gerais, e a forma como são administradas e organizadas as nossas escolas. Seguiu-se a apresentação da Avaliação Externa de Escolas em Portugal, os seus documentos orientadores, o papel da escola no processo, as metodologias adotadas e, ainda a estrutura dos Relatórios de Avaliação. Visitámos as instalações do campus de Gambelas da Universidade do Algarve, onde foi apresentado um estudo sobre a liderança, realizado em escolas de Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve. Neste estudo, foi analisada a Avaliação Externa e o seu impacto na aprendizagem, desenvolvimento e resultados escolares dos alunos e, ainda, na melhoria da qualidade das organizações, diretamente relacionado com a eficácia e eficiência das escolas.

2.º Dia – Iniciámos este dia com a visita à ilha da Culatra e à sua escola de 1.º e 2.º ciclos do Ensino Básico, onde verificámos uma reduzida oferta educativa, devido à escassez de acessos à ilha (foi-nos explicado que é uma ilha que sofre uma grande perda de habitantes nas estações mais frias). Ainda que haja alguns esforços para contrariar esta tendência, não há muito interesse por parte dos residentes e comunidade envolvente em criar condições propícias ao crescimento e desenvolvimento da escola, tendo, por isso, impacto nos resultados dos alunos, facto lamentável com implicações nos resultados dos alunos quando iniciam outro ciclo de estudos noutra escola. Da parte da tarde, visitámos a Escola Secundária Tomás Cabreira, uma escola requalificada no âmbito do Programa da Parque Escolar, onde se investe bastante na oferta educativa, nomeadamente em cursos vocacionais.

3.º Dia – Neste dia, conhecemos a Escola Secundária José Belchior Viegas, uma escola com uma organização interna invejável e com instalações modernas. Ouvimos uma apresentação sobre a escola, onde abordaram as competências do município em matéria de educação. Verificámos, mais uma vez, uma vasta oferta educativa (em cursos profissionais especialmente) e uma crescente preocupação em diversificar as actividades dos alunos (várias línguas, horticultura, entre outros).

4.º Dia – Visitámos em primeiro lugar a Escola Secundária da Bemposta, em Portimão e a Escola Secundária de Albufeira. Na primeira, fomos rececionados com uma atuação de uma turma do Ensino Articulado de Música e aí verificámos, novamente, a preocupação da oferta educativa estar adequada às necessidades dos alunos, bem como o acompanhamento que há para com os alunos com necessidades educativas especiais.

Em jeito de síntese, foi-nos proposta uma reunião com os orientadores, a fim de debatermos as principais aprendizagens que adquirimos e o impacto que a visita teve para nós enquanto estagiárias e futuras Técnicas Superiores de Educação.

Esta visita foi, sem dúvida, uma experiência que ficará na minha memória, enquanto oportunidade de aprender a cada momento, de partilha de conhecimentos, de presenciar o verdadeiro trabalho dos avaliadores e inspetores dos países que se fizeram representar e dos momentos de convívio e reflexão em conjunto. Todos os participantes eram especialistas em educação: ou eram professores, ou chefes de departamentos, inspetores, diretores, coordenadores de avaliação, entre outros. E mais do que pessoas respeitadoras, com um nível de inteligência acima da média, eram profissionais de excelência que transmitiram realidades bem diferentes da nossa e experiências de trabalho enriquecedoras.

Quanto às atividades realizadas todos os dias, em primeiro lugar parece-me importante referir o facto de todas as escolas que visitámos terem preparado uma receção calorosa, ou com um lanche, ou com atuações dos alunos, ou até com representantes das entidades parceiras. Em segundo lugar, houve também a preocupação de prepararem uma apresentação sobre a escola em si ou sobre os agrupamentos: eram caracterizados e contextualizados com uma breve explicação sobre as competências do município, assim como as principais lacunas que se fazem sentir neste âmbito. Em terceiro lugar, foi importante verificarmos que as escolas que visitámos atendiam às necessidades dos alunos e da comunidade envolvente ao apostarem bastante nos cursos vocacionais e profissionais.

Outro aspeto que é importante enfatizar é a crescente necessidade de saber falar outras línguas para além da nossa. Todos os participantes sabiam duas ou mais línguas e, a nível pessoal, senti que devia investir nesta questão também para um futuro profissional mais enriquecedor.

Termino, referindo, mais uma vez, a importância destas visitas para mim enquanto futura Técnica Superior de Educação, visto que poderei desempenhar funções de inspetora ou avaliadora no futuro e, também por ter sido uma experiência única.

3.2.6. Desenvolvimento de um boletim informativo sobre a visita de estudo ISEQI, a Faro

Como já tinha acontecido com a anterior visita dos inspetores Noregueses, também depois da visita de estudo a Faro, foi-nos proposta a redacção de um artigo para a IGEC Informação. O objectivo era descrever em traços gerais o programa da visita e analisar reflexivamente as componentes teórica, prática e cultural, integrantes da mesma.

Esta tarefa permitiu-me desenvolver a minha capacidade de síntese, de reflexão e de gestão de tempo, associadas ao importantíssimo trabalho em equipa, que é desafiado aqui, mais uma vez.

3.2.7. Elaboração de resumos das 14 apresentações dos participantes da visita de estudo ISEQI, a Faro

Na sequência da visita de estudo a Faro foi-nos também proposta a redacção de um resumo das comunicações que haviam sido feitas nas comunicações pelos participantes. O resumo teria de ser desenvolvido, pelo que eu e a minha colega de estágio realizámos a atividade em conjunto.

Para mim, a complexidade inerente à língua inglesa constituiu, desde logo, um entrave ao sucesso da atividade, no entanto, com a ajuda da minha colega, consegui até ultrapassar algumas dificuldades que tinha. Através dos diapositivos e dos documentos distribuídos aquando das apresentações, conjugados com alguma pesquisa de contextualização (características de sistemas educativos diferentes e termos técnicos das comunicações) elaborámos a síntese. Mais uma vez, o trabalho em equipa foi fundamental, permitindo da mesma forma o desenvolvimento da capacidade de síntese, pesquisa e conhecimento do inglês.

3.2.8. Visita de Estudo “Impact of School Action and Evaluation on Quality Improvement” (ISAEQI), em Lisboa

Do dia 20 ao dia 24 de Janeiro de 2014, participei, em conjunto com a minha colega de estágio, numa visita de estudo ISAEQI, em Lisboa, que contou com a presença de inspetores polacos. Com vista a colaborarmos na organização da mesma, através de uma reunião com o Dr. H, foi-nos solicitada ajuda na preparação dos materiais, como tínhamos feito para a visita em Faro. Neste sentido, elaborámos primeiramente uma base de dados

com a identificação dos participantes e, posteriormente, as pastas com o programa da visita, os diapositivos das apresentações, canetas, folhas e um identificador.

Passando agora a uma explicação da visita, iniciámos o primeiro dia na IGEC, com uma breve apresentação e caracterização da mesma, a sua estrutura e as principais atividades, enfatizando, no fim, o processo de Avaliação Externa das Escolas, integrando –o no modo de Gestão e Administração das Escolas em Portugal. Houve de seguida um debate sobre as principais diferenças entre a Inspeção em Portugal e na Polónia e, discutiu-se igualmente como se processa a Gestão das Escolas (agrupamentos) e das suas finanças e, ainda, a importância dos Relatórios de Avaliação Externa.

Visitámos a Escola Secundária de Cascais e fomos recebidos pelo Diretor e restantes elementos da direção, que nos acompanharam durante toda a tarde. Houve uma apresentação da constituição do agrupamento, dos Órgãos de Gestão e dos Instrumentos de Gestão do mesmo (Regulamento Interno, Projeto Educativo e Plano Anual de Atividades). Percebemos também, por um lado, que a comunidade se envolve muito nas atividades do agrupamento, sendo valorizadas, deste modo, as suas necessidades e interesses e, por outro, que há uma carência de professores de Educação Especial, o que faz com que o acompanhamento e o apoio que os alunos NEE não seja o que a direção desejaria.

No segundo dia de manhã visitámos a Escola Secundária Artística António Arroio, uma escola com uma oferta educativa diferente, que aposta na componente moderna das Artes Visuais. Aqui são lecionados os cursos de Produção Artística, Comunicação Audiovisual, Design de Comunicação e Design de Produção e, promovidos projetos nacionais e internacionais, com objetivo de impulsionar trabalhos excelentes, desenvolvidos pelos alunos. Houve, ainda, um momento de debate sobre os métodos de avaliação e admissão dos novos alunos. À tarde fomos até à Escola Secundária Rainha Dona Amélia, uma escola requalificada pela Parque Escolar, em 2009. Foi-nos transmitido pelos responsáveis desta escola que os seus bons resultados devem-se essencialmente: ao acompanhamento personalizado aos alunos, há aulas de preparação para exames, tutorias e valorização do aluno como ser individual, todos estes aspetos conjugados com uma oferta educativa bastante diversificada e projetos sociais.

No terceiro dia e com a visita à Escola Sede do Agrupamento de Mafra tive a oportunidade de contactar com uma realidade diferente do que estava habituada. É uma escola com uma elevada percentagem de alunos com necessidades educativas especiais, pelo que promove essencialmente um trabalho colaborativo entre a escola e a família,

sendo, por isso, considerada uma escola com boas práticas de inclusão. Foi neste sentido que nos foi apresentada uma oferta educativa também ela com características peculiares, uma delas a aposta no Ensino Articulado e no Ensino Especial, podendo ser observadas, deste modo, instalações adequadas, profissionais de excelência com formação especializada e recursos e parcerias que auxiliam na prossecução dos objetivos do dia-a-dia da escola.

Durante o período da tarde estivemos na Escola Secundária José Saramago, onde pudemos constatar que se trata de uma escola de grandes dimensões, com instalações e equipamentos modernos e de boa qualidade. Nota-se uma preocupação acrescida para o acompanhamento especializado dos alunos, uma vez que muitos deles provêm de outras cidades. Outro aspeto que foi realçado, foi o facto de administrarem cursos profissionais de formação de adultos, devido à necessidade sentida por esse público.

No último dia visitámos a Escola Superior de Educação de Lisboa (ESE), um estabelecimento de ensino superior pertencente ao Instituto Politécnico de Lisboa, responsável pela formação inicial e contínua de professores e educadores de infância. Houve uma breve apresentação da escola e debateu-se o papel dos docentes da ESE na Avaliação Educacional e na colaboração com a IGEC como peritos externos de AEE. É notável o interesse dos docentes quer pela avaliação das escolas, nomeadamente na perspetiva de melhoria da qualidade do ensino, quer pelo investimento na sua formação, enquanto profissionais especializados em educação e nas várias áreas que integra.

Em jeito de síntese, realizámos posteriormente uma reunião com o Dr. H e a Dra. L, a fim de refletirmos sobre as aprendizagens adquiridas e o impacto da visita para nós enquanto estagiárias.

A preparação desta visita teve alguns percalços devido à escassez de tempo, no entanto, com as orientações e com um apelo à nossa capacidade de gestão de tempo, organização, método, autonomia e responsabilidade, conseguimos cumprir os prazos previstos e ter os documentos necessários todos prontos.

Aquando a organização dos documentos, eu e a minha colega reparámos que estávamos perante uma visita muito diversificada e, com certeza que seria uma mais-valia participarmos e, assim foi. O programa estava, mais uma vez, muito bem organizado, as escolas eram bastante diferentes, tendo, por isso, oportunidade de contactar com realidades diversas, ofertas educativas de excelência e um acompanhamento de prestígio para com os alunos.

Outro aspecto que considerei fundamental foi o facto de, cada vez mais, as escolas consolidarem parcerias que acabam por desempenhar papéis importantíssimos no apoio do percurso escolar dos alunos. Quer sejam as famílias e os encarregados de educação, quer seja o contexto em que a escola está inserida, ambos influenciam toda a gestão e administração das escolas, afinal, o objetivo comum é suprimir necessidades, corresponder aos interesses da comunidade e isso implica uma grande organização dos recursos. Ainda neste seguimento, pude verificar, por um lado, a preocupação na igualdade de oportunidades para com os alunos com necessidades educativas especiais, disponibilizando mais apoio aos que têm mais dificuldades e, por outro, o crescente empenho que os docentes apresentam em relação à avaliação das escolas para a melhoria da qualidade do ensino.

3.2.9. Construção de uma *Skydrive* com os materiais das visitas de estudo com os dirigentes do Ministério da Educação Norueguês, com os inspetores polacos e da visita ISEQI em Faro

Após as visitas de estudo, houve a necessidade de enviar os materiais aos participantes, pelo que nos foi proposta a elaboração de uma pasta de arquivo online para ser mais fácil o acesso de todos. Com a ajuda dos orientadores criámos assim as pastas das várias visitas com o programa, a lista dos participantes, as apresentações dos mesmos, os documentos distribuídos pelas escolas, as fotografias, entre outros.

Pessoalmente nunca tinha construído uma pasta de arquivo online, o que fez com que eu aprofundasse os meus conhecimentos de tecnologias, no entanto esta tarefa, como a maioria, implicou organização, gestão de documentos e capacidade de comunicação em inglês.

3.2.10. Planificação da Atividade: Inspeção da secção linguística nas Escolas Europeias

À semelhança da actividade de avaliação nas Escolas Europeias, foi-nos proposta a elaboração da planificação da estadia do avaliador para a actividade de inspecção da secção linguística das Escolas Europeias.

Com a realização desta tarefa, para além de aprofundar os conhecimentos sobre a inspecção nas Escolas Europeias, foi, novamente, um desafio que eu e a minha colega conseguimos ultrapassar com sucesso. Para estas planificações há-que ter em conta diversos factores: a gestão do tempo (quer dos transportes, quer dos horários das aulas), a não repetição de disciplinas e professores, e alguns procedimentos que são obrigatórios destas visitas, como as reuniões frequentes com o contabilista, o que dificulta o planeamento da viagem e da acção do avaliador. Contudo, e por já termos tido a experiência anterior, a actividade tornou-se mais fácil.

3.2.11. Construção de uma base de dados para organizar informações relativas aos docentes que manifestaram interesse para o destacamento para uma Escola Europeia

Com vista a facilitar as entrevistas para o destacamento de docentes para as Escolas Europeias, foi-nos proposta a elaboração de uma base de dados com algumas informações relativas aos mesmos. Para a execução desta atividade, o Dr. H reuniu connosco e disponibilizou-nos os *Curriculum Vitae*, o registo biográfico de cada um e os certificados de complementos de formação, projetos e iniciativas desenvolvidas no âmbito da sua formação académica e profissão.

Esta atividade permitiu-nos contactar com currículos de profissionais já experientes, o que me fez despertar alguma curiosidade sobre o modo de fazer um bom currículo, pude também aprofundar as minhas competências tecnológicas, mais propriamente do Excel e, ainda outras transversais à maioria das atividades: gestão de tempo, responsabilidade, concentração, trabalho de equipa, entre outras.

A mais importante aprendizagem que adquiri foi, sem dúvida, como se processa o recrutamento público e todas as etapas inerentes ao mesmo: publicação no Diário da República, aviso de concurso, requisitos obrigatórios, procedimentos a ter em conta e ainda as entrevistas e outros métodos de seleção.

3.2.12. Observação de conversa informal de um manifestante de interesse para o seu destacamento para as Escolas Europeias

Uma das etapas do recrutamento são as entrevistas, no entanto, apenas assistimos a uma conversa informal entre o membro responsável do Conselho de Inspeção do Ciclo

Secundário nas Escolas Europeias e membro da comissão para a selecção por nomeação do Inspector-geral, o H, e o manifestante de interesse para o destacamento, a M. Eu e a minha colega fomos desde logo informadas sobre as condições de realização da conversa informal e, ao mesmo tempo que assistíamos, desenvolvíamos outras tarefas.

A conversa começou com a saudação do H. para com a M. e pediu-lhe para contar o seu percurso profissional e os motivos que conduziram à manifestação de interesse para o destacamento. Entre outras coisas, H. informou a interessada sobre o ambiente socioeconómico, escolar e familiar dos alunos da Escola Europeia de Bruxelas II e, ainda a esclareceu relativamente às línguas faladas, ao percurso académico e ao método de avaliação e seleção dos alunos. No fim da conversa, M. apresentou os aspetos com os quais concordava e com os quais estava em desacordo.

Ao assistir a esta conversa compreendi algumas das preocupações dos docentes aquando da manifestação de interesse para o destacamento para as Escolas Europeias, reconheci a importância das entrevistas ou até de um simples contacto pessoal com os candidatos ao lugar, e confirmei a responsabilidade que é orientar e acompanhar os docentes neste âmbito, afinal eles vão deslocar-se do seu país de origem para trabalhar em escolas com contextos diferentes.

3.3 Outras Atividades

3.3.1. Reunião para formalização do estágio curricular

Com vista a uma breve contextualização do estágio e descrição dos programas em que iríamos desenvolver as atividades, no dia 30 de setembro de 2013, realizou-se a primeira reunião de formalização do estágio. Na reunião estiveram presentes os três orientadores do estágio curricular: a Dra. L, o Dr. J e o Dr. H, o Sr. Inspector-Geral, a Professora Doutora Estela Costa, orientadora do Relatório de Estágio, eu e a minha colega.

O primeiro contato com a Inspeção Geral de Educação e Ciência superou todas as expectativas. Na verdade, decidi ingressar no mestrado em Administração Educacional para poder ter a oportunidade de estagiar na Inspeção, sempre foi uma instituição que quis

conhecer melhor e o meu fascínio pela gestão da educação fez com que lutasse por este interesse.

Desde logo, a simpatia, a humildade, o respeito e o profissionalismo dos inspetores que nos acompanharam, fez com que eu me entusiasmasse pelos programas, atividades e tarefas que iríamos desempenhar. Depois, o que também me chamou a atenção, foi a disponibilidade que todos demonstraram em nos ajudar e apoiar sempre que precisássemos. Colocaram-nos completamente à vontade, relativamente ao esclarecimento de possíveis dúvidas e fizeram questão de deixar claro o propósito do estágio: aprofundar conhecimentos já adquiridos ao nível da formação superior e aperfeiçoar competências técnicas, no mesmo âmbito.

3.3.2 Leitura de documentos referentes à Inspeção Geral de Educação e Ciência

Durante a primeira reunião com os orientadores de estágio, foi-nos proposta a pesquisa e leitura de documentos referentes à instituição na qual iríamos ingressar. Foram-nos referidos: os Planos de Atividades 2013 e 2014, o Quadro de Avaliação e Responsabilização, o Relatório Anual de Atividades, o site e alguma legislação, no entanto, foi-nos pedido para tomarmos especial atenção às mudanças estruturais da IGEC e aos documentos de enquadramento e atualizações que entretanto ocorreram no âmbito da Avaliação Externa.

Foi com esta primeira leitura dos documentos que compreendi melhor a ação da Inspeção, assim como os seus principais objetivos e atividades/meios para os fazer cumprir. Não é tarefa fácil, no entanto, com o rigor, a eficácia e a eficiência dos profissionais, o sucesso e a melhoria da qualidade do ensino torna-se uma realidade cada vez mais presente nos nossos dias.

De facto, nota-se um esforço comum para que a informação dos documentos corresponda ao máximo ao que se pratica no dia-a-dia na Inspeção. É, realmente importante que as pessoas externas à organização percebam o que se faz, porque se faz e como se faz. Afinal estamos perante uma instituição pública, cujo objetivo principal é a prestação de um serviço de qualidade.

Um outro aspeto que me chamou a atenção foram as razões que conduziam às alterações do 1º ciclo para o 2º ciclo de avaliação externa, pudémos posteriormente esclarecer algumas dúvidas com os orientadores. Para além disso, foi fundamental

inteirarmo-nos das permissas que orientam as ações da organização, para que consigamos também corresponder ao que nos é solicitado da melhor forma.

3.3.3 Conhecimento das instalações e profissionais da IGEC

Durante dois dias, eu e a minha colega de estágio, tivemos a oportunidade de conhecer as instalações da Inspeção e os profissionais que a compõem, que nos foram esclarecendo relativamente ao seu percurso pela IGEC, percurso profissional e percurso académico. Visitámos todos os departamentos, pelo que nos pudémos ir apercebendo das funções de cada um.

Foi muito proveitosa esta oportunidade, uma vez que, para além de conhecermos os profissionais que compõem a Inspeção, também pudémos entender, quer a forma como todos se relacionam, quer também a dinâmica da organização. Em primeiro lugar, é de louvar a relação de cordialidade, respeito e companheirismo que o Inspetor-geral mantém com todos os colaboradores. E em segundo lugar, para além de a organização ter uma estrutura hierárquica bastante marcada, pode observar-se uma cooperação e um apoio entre todos enorme, mesmo no que toca à realização das atividades dentro das equipas de trabalho.

3.3.4 Defesa do Relatório de Estágio de uma antiga estagiária da IGEC

No dia 16 de Janeiro de 2014, eu e a minha colega tivemos a oportunidade de acompanhar os orientadores à defesa de um Relatório de Estágio de uma antiga estagiária da IGEC.

Foi muito interessante assistir a uma defesa de relatório, ainda mais quando se trata da nossa área. Percebi que a mestranda estava muito nervosa, o que é compreensível, no entanto, demonstrou saber bem dos assuntos que expôs e, por isso, respondeu corretamente e muito tranquila a todas as questões que lhe foram colocadas.

A aprendizagem mais importante para mim foi, sem dúvida, o facto de estabelecermos objetivos pessoais, primeiro enquanto estagiárias numa organização como a IGEC e, depois, como autoras de um relatório que vai ficar pra sempre como sendo o trabalho que nos permitiu terminar o mestrado.

3.3.5. Momentos de convívio

Durante o estágio na Inspeção foram alguns os momentos de convívio em que tive oportunidade de participar. Nas visitas de estudo, em que tínhamos os dias todos ocupados, normalmente almoçávamos com os orientadores. Durante o período da manhã ou da tarde, dependendo do volume de trabalho que havia, os inspetores paravam sempre uns minutos para beber chá e lanchar. E, ainda, quando alguém fazia anos, havia, na maioria das vezes, um bolinho para cantar os parabéns.

Foi, principalmente nestes momentos de convívio que pude verificar a união que existe entre todos os colaboradores da IGEC. Apesar de alguns profissionais se apresentarem mais fechados e mais tímidos, na sua maioria são acessíveis e descontraídos. Ainda que estivéssemos na Inspeção, foi muito proveitoso participar nestes momentos, onde se fomenta a integração, o companheirismo e a amizade.

Considerações Finais

Chegado ao fim destes longos oito meses é o momento de fazer um balanço de tudo o que aprendi e pude experienciar, numa organização onde tive a possibilidade de desenvolver um conjunto de competências e conhecimentos que considero fundamentais quer para o meu percurso profissional, quer pessoal.

Em primeiro lugar, agradeço a todos quantos me possibilitaram a oportunidade de estagiar na Inspeção-Geral de Educação e Ciência, uma organização de Administração Central, a qual para mim, permanecerá sempre como exemplo de sucesso, qualidade e rigor no trabalho diário. É de louvar, de igual forma, a receptividade com que fui recebida por todos, fazendo com que me sentisse parte integrante da organização. Foi um privilégio, estarei sempre grata por todo o carinho. A oportunidade de trabalhar diariamente com os orientadores, Dra. L, Dr. H e Dr. J, tornou-se essencial aquando da definição e aperfeiçoamento do meu percurso profissional e da minha modesta procura de melhoria. Transmitiram-me conhecimentos, experiências e competências extremamente úteis para o meu futuro. Sem dúvida, que tudo o que compõe a IGEC, a torna na organização excelente, tal como a conhecemos hoje.

A possibilidade de ter colaborado nas atividades que me foram propostas foi, na realidade, uma mais-valia, na medida em que me permitiram o desenvolvimento de competências de organização, gestão de tempo e do trabalho de equipa. Neste âmbito destaco as visitas de estudo, onde para além de ter tido a oportunidade de contactar com contextos escolares diferentes, pude participar no trabalho dos inspetores, no sentido da melhoria da qualidade, onde se evidencia a contribuição da Avaliação Externa.

No que diz respeito à minha colaboração enquanto estagiária, considero que cumpri todos os objetivos estabelecidos: consolidei e desenvolvi conhecimentos na área das Ciências da Educação e integrei-as no quadro da Administração Educacional; aprofundi o conhecimento sobre as organizações públicas, em especial a Administração Central e, neste caso concreto, a IGEC e desenvolvi funções de Técnico Superior de Educação, aperfeiçoando competências, quer pessoais, quer profissionais.

Ainda neste contexto, considero que colaborei enquanto Técnica Superior de Educação na organização de ações de avaliação, na articulação com diferentes órgãos de administração e serviços da IGEC, na organização de ações de enriquecimento pedagógico, na participação em experiências pedagógicas e em ações destinadas a informar e sensibilizar o reforço da ligação escola-comunidade.

Em relação ao desenvolvimento de competências pessoais destaco o aperfeiçoamento do trabalho de equipa, a capacidade de comunicação, a importância de estabelecer prioridades e com isso a gerir o tempo, o desenvolvimento do sentido crítico, a capacidade de flexibilidade e de *multitasking*, a capacidade de reflexão, a importância do sigilo profissional, do rigor e qualidade no desempenho de funções e, a criação de estratégias adaptadas ao contexto de trabalho.

Todos estes aspetos conjugados, tornaram este percurso inquestionavelmente positivo e enriquecedor, levando comigo uma tremenda gratidão pela oportunidade que me foi dada.

Referências Bibliográficas

Azevedo, J. M. (2007). Avaliação externa das escolas em Portugal. In *Conferência As escolas face a novos desafios*. Lisboa: Presidência Portuguesa da União Europeia.

Bilhim, J. (2013). *Papel dos gestores na mudança cultural da administração central do estado: o caso da meritocracia*. Passagens. Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica. Rio de Janeiro: vol. 5, nº 2, maio – agosto, 2013.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora

Formosinho, J. e Machado, J. (2004). *Evolução das Políticas e da Administração da Educação em Portugal*. Revista do Fórum Português da Administração Educacional. Nº 4, 2004

Godoy, A. (1995) *Pesquisa Qualitativa. Tipos Fundamentais*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V. 35, Nº 3, Maio-Junho 1995

Gonçalves, A. (2014). *As representações das equipas de avaliação externa da IGEC na dimensão relativa à autoavaliação das escolas*. Ciclo de estudos conducentes ao Grau de Mestre em Ciências da Educação – Administração Educacional. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

Janeira, A. L. (1972) *A técnica de análise de conteúdo nas ciências sociais: natureza e aplicações*.

Laino, A. e Rodriguez, M. (2004). *O diagnóstico da cultura organizacional através do modelo dos valores contrastantes: um estudo de caso*. XI SIMPEP – Barú, SP, Brasil, 08 – 10 novembro de 2004

Lemos, D. (2012) *Avaliação Externa das Escolas em Portugal e das Escolas Europeias – Uma perspetiva comparativa*. Ciclo de estudos conducentes ao Grau de Mestre em Ciências da Educação – Administração Educacional. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

Lucas, C. (2008). *A Intervenção da inspeção na educação*. Portugal: Revista portuguesa de pedagogia, Ano 42-1, 5-26

Mozzato, A. R. (2011). *Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios*. RAC, Curitiba, V. 15, nº 4

Oliveira, T. (2013). *Percepções da Equipa de Avaliação Externa relativamente às suas práticas de avaliação*. Ciclo de estudos conducentes ao Grau de Mestre em Ciências da Educação – Administração Educacional. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

Pires, J. e Macêdo, K. (2006) *Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil*. Brasil: Rio de Janeiro, 40 (1): 85-105, Janeiro/Fevereiro

Ribeiro, O. (2006). *Cultura Organizacional*. Revista Educação, ciência e tecnologia. Instituto Politécnico de Viseu. Nº 32

Rocha, P. (2012) *Que rupturas e que continuidades do antigo para o atual modelo de Avaliação Externa das Escolas*. Ciclo de estudos conducentes ao Grau de Mestre em Ciências da Educação – Administração Educacional. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

Rodrigues, S. (2016). *Inspeção-Geral da Educação e Ciência e Avaliação das Escolas: o caso da autoavaliação de um agrupamento de escolas*. Ciclo de estudos conducentes ao Grau de Mestre em Ciências da Educação – Administração Educacional. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

Saraiva, L. (2002). *Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático*. Vol. 6, Nº 1, Janeiro – Abril.

Saraiva, S. (2014). *A Inspeção-Geral da Educação e Ciência enquanto espaço de confluência de conhecimento*. Ciclo de estudos conducentes ao Grau de Mestre em Ciências da Educação – Administração Educacional. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

Tempera, M. (2015) *Planos de melhoria, aprendizagem organizacional e regulação da educação – Uma análise dos planos de melhoria das escolas da Área Territorial de Inspeção de Lisboa e Vale do Tejo (2012/2013)* Ciclo de estudos conducentes ao Grau de Mestre em Ciências da Educação – Administração Educacional. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

Torres, L. (2013) *Liderança singular na escola plural: as culturas da escola perante o processo de avaliação externa*. Revista Lusófona de Educação, 23, 51 – 76

Vala, J. A Análise de Conteúdo.

Website:

<http://www.ige.min-edu.pt/>

Documentos da IGEC:

IGEC (2011/2012) Relatório de Avaliação Externa das Escolas

IGEC (2013) Plano de Atividades

IGEC (2014) Plano de Atividades

IGEC (2015) Plano de Atividades

IGEC (2016) Plano de Atividades

Grupo de Trabalho para a Avaliação Externa das Escolas (2011). Propostas para um novo ciclo de Avaliação Externa das Escolas

Legislação:

Decreto-Lei nº 125/2011, de 29 de dezembro. Aprova a orgânica do Ministério da Educação e Ciência

Decreto-Lei nº 208/2002, de 17 de outubro. Aprova a orgânica do Ministério da Educação e Ciência

Decreto-Lei nº 25/2001, de 30 de janeiro – Carreira de Técnico Superior de Educação

Decreto-Regulamentar nº 15/2012, de 27 de janeiro. Aprova a orgânica da Inspeção-Geral da Educação e Ciência. Diário da República I Série.

Anexos